

GOSPODARKA MATERIAŁOWA

dwutygodnik

CZASOPISMO DLA SPRAW ZAOPATRZENIA I ZAGADNIEŃ GOSPODAROWANIA MATERIAŁAMI

Mgr JAN FARANA

Jeszcze o nadmiernych zapasach materiałowych

Prowadzona od kilku lat z coraz większym nasileniem akcja zagospodarowania nadmiernych i zbędnych zapasów materiałowych, nie daje dostatecznych rezultatów, mimo stworzenia na ogół prawidłowych podstaw prawnych prowadzenia szerokiej kampanii wyjaśniającej i instruktażowej, wyznaczania zadań i kontroli ich wykonania itp. W dalszym ciągu w wielu zakładach przemysłowych znajdują się poważne nieraz zapasy ponadnormatywne, w dużej mierze gospodarczo nieuzasadnione. Wydaje się więc konieczne prowadzenie, mimo dotychczasowej dość szerokiej dyskusji, dalszych dociekań i badań przyczyn tego niekorzystnego ze wszech miar zjawiska dla gospodarki narodowej, w celu ustalania lepszych środków zaradczych.

Wydaje się, że zagadnienie nie zostało jeszcze wszechstronnie omówione, że szczególnie brak jest wypowiedzi pracowników terenowych zaopatrzenia, którzy przecież we własnym interesie powinni dać wyraz nurtującym ich pytaniom i wątpliwościom oraz postulatów. W dotychczasowej dyskusji nacisk kładziono głównie na sprawę samego upłyniania, jego zasad i techniki. Cenne uwagi i propozycje, które należałoby jak najszybciej zrealizować, zawiera artykuł mgr J. Szymańczyka pt. „Uaktywnić upłynianie nadmiarów materiałowych” („Gospodarka Materiałowa” Nr 20/54).

Za mało uwagi poświęcono do tej pory badaniu przyczyn powstawania nadmiarów, a przecież stwierdzić trzeba, że samo usuwanie objawów nie da nigdy zadowalających i trwałych rezultatów, jeżeli nie zostaną rozpoznane i usunięte przyczyny nieprawidłowości.

Jako przyczyny powstawania nadmiernych zapasów, wymienia się przede wszystkim błędy w planowaniu zaopatrzenia i zmienność okresowych planów produkcyjnych w stosunku do planu roboczego. Niewątpliwie są to przyczyny istotne, jednakże znane są również inne przyczyny, wynikające z niedostatecznej organizacji obrotu towarowego. Niektóre z nich, najbardziej utrudniające pracę przedsiębiorstwa, omówione zostaną w niniejszym artykule.

Analiza indywidualnych norm zapasów materiałów zaopatrzeniowych przeważnie wykazuje, że są one prawidłowo ustalone, a niekiedy nawet

za wysokie w stosunku do warunków i organizacji zaopatrzenia; na ogół rzadko spotyka się normy zapasu za niskie w stosunku do potrzeb. Zaopatrzeniowcy w terenie coraz bardziej zdają sobie sprawę z zależności, jaka zachodzi między wysokością normy zapasu a organizacją dostaw, mimo to jednak wciąż jeszcze spotyka się tendencje utrzymywania zapasów ponadnormatywnych gospodarczo nieuzasadnionych.

Dla ułatwienia analizy przyczyn tego zjawiska należy krótko scharakteryzować kształtowanie się stanu zapasów w poszczególnych grupach układu rodzajowego:

1. Zapasy materiałów podstawowych są na ogół łatwe do opanowania z uwagi na masowość dostaw i stałą współpracę z określonymi dostawcami, dlatego w grupie tej występują raczej tylko przekroczenia gospodarczo uzasadnione, które w zasadzie finansuje się bez trudności kredytami bankowymi na zapasy o charakterze celowym. Regularne występowanie w materiałach podstawowych zapasów gospodarczo nieuzasadnionych, czy też zbędnych świadczy o poważniejszych niedociągnięciach w organizacji pracy danego zakładu, a jego służby zaopatrzenia w szczególności. Podobnie kształtuje się sytuacja w paliwie, gdzie celowo tworzy się zapasy ponadnormatywne gospodarczo uzasadnione (zapasy sezonowe), jako przygotowanie się zakładu do okresu zimowego, kiedy transport paliwa jest utrudniony.

2. Trudniejsza jest sytuacja w materiałach pomocniczych, częściach zapasowych i przedmiotach nietrwałych, w których to grupach zapasy utrzymują się często na poziomie 150 — 200% normatywu. Zapasy ponadnormatywne mają w tych grupach charakter przeważnie gospodarczo nieuzasadniony i z reguły nie są kredytowane przez bank finansujący. Ustalenie zapasów ponadnormatywnych w omawianych grupach materiałowych, a szczególnie w materiałach pomocniczych jest sprawą trudną z uwagi na szeroki asortyment artykułów, sięgający nieraz kilku tysięcy pozycji. Niemniej w wielu przypadkach nieuzasadniony gospodarczo charakter zapasów jest bezsporny i określenie ich nietrudne, a mimo to placówki w terenie wolą narazić się na sankcje za posiadanie zapasów gospodarczo nieuzasadnionych, niż je upłynnić,

ponieważ panuje przekonanie, że w razie potrzeby, żmudne starania o przydział i zdobycie drobnych nieraz ilości materiałów nie zawsze przynoszą pożyteczne rezultaty. Znaną jest powszechnie zjawiska zakupywania nadmiernych ilości części zapasowych dlatego tylko, że w danej chwili są one do nabycia.

3. W grupie opakowań sprzedażnych nadmiary nie są zjawiskiem stałym: pojawiają się one, zwłaszcza jeżeli chodzi o opakowania skupywane, sporadycznie w zależności od podaży ze strony odbiorców. Oczywiście i tutaj wystąpić mogą poważniejsze nadmiary wywołane niewłaściwym planowaniem (przyjęcie zbyt niskiego wskaźnika skupu, wskutek czego zakup nowych i zwrot opakowań od odbiorców przewyższają potrzeby zakładów).

Chroniczne występowanie od lat opisanego fragmentarycznie stanu rzeczy, stale jeszcze panująca psychoza zabezpieczenia się przed brakiem materiału poprzez nagromadzenie jego nadmiaru — wskazuje chyba bezspornie, że organizacja obrotu pozarynkowego nie jest dostateczna.

Jak to zagadnienie widzi służba zaopatrzenia zakładu przemysłowego?

Jako główne w tym aspekcie niedomagania wymienić należy:

a) konieczność lokowania zamówień ze znacznym nierezultatem w wyprzedzeniu w stosunku do terminu ustalania kwartalno-miesięcznych planów produkcji;

b) trudności w natychmiastowym ograniczeniu dostaw do wysokości określonej nowymi potrzebami, w przypadku zmniejszenia zużycia u odbiorcy (z różnych przyczyn);

c) kierowanie nadprodukcji u dostawcy, niekiedy nawet wbrew zarządzeniom, do odbiorcy;

d) brak pełnego asortymentu materiałów w magazynach hurtowych jednostek zbytu, skłaniający odbiorców do utrzymywania nadmiernych zapasów dla zabezpieczenia ciągłości produkcji;

e) brak dostatecznej metody planowania zaopatrzenia w materiały pomocnicze, części zapasowe oraz przedmioty nietrwałe i wynikające stąd zgłaszanie nieuzasadnionych zapotrzebowań.

Składanie zamówień z odpowiednim wyprzedzeniem umożliwić ma dostawcy opracowanie asortymentowego planu produkcji na dany kwartał i z tego punktu widzenia ma ono swoje uzasadnienie. Jednakże w tym czasie zaopatrzeniowiec w zakładzie nie posiada innych danych oprócz wielkości wycinka planu rocznego i wielkości przydziału; w oparciu o te dane musi sporządzić konkretne zamówienia. Jeśli pracuje on w zakładzie o produkcji powtarzalnej, rola jego jest niewątpliwie łatwiejsza. Jeśli jednak pracuje w przemyśle, w którym plany operatywne podlegają większym zmianom w porównaniu z wycinkiem planu rocznego, a jeszcze gorzej, jeżeli dostawy surowców objęte są umowami planowymi, do których trudniej jest wprowadzić zmiany, wówczas w praktyce przyjmuje niepotrzebne już materiały i poszukuje równocześnie materiałów potrzebnych.

Rozpatrzmy sytuację na konkretnym przykładzie dostaw tkanin technicznych. Zamówienia składa się tutaj na 120 dni przed kwartałem, w którym ma nastąpić dostawa. Jeżeli teraz w pla-

nie kwartalno-miesięcznym, ustalonym na 45 dni przed kwartałem, wprowadzono zmiany, np. obniżono produkcję niektórych sortymentów, to zamówiona ilość materiału będzie za duża i stworzy nadmierne zapasy. Jednakże rezygnacji zgłoszonej na 40—35 dni przed kwartałem dostawca nie przyjmuje, gdyż musi on mieć zapewniony zbyt na swoje wyroby. Dostawca może zgodzić się na zmniejszenie dostaw dopiero w następnym kwartale. Zgłoszona rezygnacja nie daje odbiorcy formalnej podstawy do odmowy akceptu żądania zapłaty za dostarczone materiały. W ten sposób u odbiorcy powstają nadmierne zapasy o charakterze przejściowym, które nie są traktowane jako celowe i dlatego winą za ich powstanie obciąża się służbę zaopatrzenia. Podobna sytuacja istnieje w wytworach hutniczych, zamawianych również z dużym wyprzedzeniem. Konieczność anulowania części lub całości zamówienia powstaje zresztą nie tylko wskutek zmian w operatywnym planie produkcji w stosunku do wycinka NPG, lecz również w każdym innym wypadku zmniejszenia zużycia, np. wskutek awarii, wstrzymania produkcji danego sortymentu itp.

Problem niezgodności dostaw z potrzebami faktycznymi występuje szczególnie ostro w I kwartale, ponieważ zazwyczaj brak jest dostatecznych danych w okresie, gdy trzeba już złożyć zamówienie.

Dalszą przyczyną nadmiarów bywa kierowanie, wbrew obowiązującym przepisom, nadwyżek produkcyjnych przez dostawcę do odbiorcy. Z istniejącej tu możliwości odmowy akceptu żądania zapłaty i postawienia nadwyżki do dyspozycji dostawcy na ogół odbiorca nie korzysta w imię utrzymania dobrych stosunków z dostawcą, chociaż uregulowanie dostaw i zapasów niekiedy wymaga dłuższego niż jeden kwartał okresu czasu.

Jedną z głównych przyczyn utrzymywania zapasów gospodarczo nieuzasadnionych przez odbiorców w grupie materiałów pomocniczych, części zapasowych i przedmiotów nietrwałych jest brak pełnego asortymentu artykułów w magazynach jednostek zbytu. Tego rodzaju braki trwają nieraz przez dłuższe okresy czasu i dlatego, jak tylko poszukiwany artykuł nadejdzie, odbiorcy zakupują ilości przewyższające ich potrzeby, aby zabezpieczyć się na przyszłość. Nie można się dziwić takiemu postępowaniu zaopatrzeniowców, jeśli się zważy, że ruch zakładu może być wstrzymany czy też ograniczony dlatego tylko, że zabraknie drobnej ilości materiału czy części zapasowej. Przecież kierownictwo zakładu całkowitą winę przypisuje wtedy służbie zaopatrzenia, która rzekomo tylko dzięki swojej nieudolności nie potrafiła na czas dostarczyć potrzebnych materiałów. Nie negując, że poważny wpływ na sprawność zaopatrzenia mają i inne czynniki, jak np. odpowiednio wcześnie składanie zapotrzebowań przez działy produkcyjne do działu zaopatrzenia, pełne wykonywanie planu asortymentowego przez dostawców itp., stwierdzić trzeba, że powodem nadmiernych zakupów i utrzymywania gospodarczo nieuzasadnionych zapasów u odbiorców jest brak w hurtowniach i składnicach pełnego asortymentu i wystarczającej ilości materiałów przez nie rozprowadzanych.

Liczne skargi w terenie wywołuje niedostarczenie przez hurtownie mniejszych przesyłek drobnicą, lecz żądanie odbioru własnymi środkami lokomocji odbiorcy. I tutaj, niezależnie od zwiększonych niewspółmiernie kosztów transportu, kryje się niebezpieczeństwo gromadzenia zapasów gospodarczo nieuzasadnionych przez odbiorcę, który woli przecież jednorazowo dokonać większego zakupu, niż ponosić kilkakrotnie koszty przewozu drobniejszych partii materiału.

Do powstawania zapasów gospodarczo nieuzasadnionych przyczynia się niewątpliwie również brak właściwej metody planowania zaopatrzenia w materiały pomocnicze, części zapasowe i przedmioty nietrwałe, wskutek czego zakłady z reguły zgłaszają zawyżone zapotrzebowania i realizują nadmierne zakupy.

Konsekwentne utrzymywanie stanu zapasu w zakładach przemysłowych na poziomie normatywu wymaga jednak przede wszystkim usprawnienia obrotu pozarynkowego i dostosowania go do potrzeb odbiorców. Szczególnie pilne wydają się dwa postulaty wysuwane w terenie, a mianowicie:

1) umożliwić służbie zaopatrzenia regulowanie dostaw, zgodnie z potrzebami, w drodze:

a) umocnienia dyscypliny wykonywania planu produkcji, zgodnie z zadaniami NPG zarówno co do ilości, jak i w asortymencie oraz

b) uregulowania sprawy przyjmowania rezygnacji z dostaw zbędnych odbiorcy;

2) przesunąć rezerwy materiałowe z magazynów odbiorcy do magazynów zbytu.

Sprawa rezygnacji z dostaw nie jest łatwa do uregulowania, niemniej postaramy się przedstawić pewne propozycje do dyskusji. Przede wszystkim trzeba rozdzielić i oddzielnie traktować dostawy:

a) materiałów masowych, dostarczanych dla jednego odbiorcy,

b) materiałów masowych, dostarczanych dla wielu odbiorców,

c) materiałów wytworzonych na specjalne zamówienia,

d) części zamiennych typowych,

e) części zamiennych nietypowych.

W pierwszym przypadku rezygnowanie z dostaw w zasadzie nie powinno mieć miejsca; cały nacisk położyć należy na ścisłe uzgodnienie planu produkcji dostawcy z wielkością zużycia odbiorcy. Gromadzenie ewentualnych nadmiernych zapasów przejściowych, wynikających z nadprodukcji u dostawcy czy też zmniejszonego zużycia u odbiorcy, umiścić należy w magazynach odbiorcy, który powinien na ten cel otrzymywać kredyt celowy.

Przy materiałach masowych, dostarczanych dla wielu odbiorców, dostawca powinien przyjmować unieważnienie zamówienia z zastosowaniem niewysokich kar umownych dla odbiorcy, a powstające z tego tytułu przejściowe zwiększone zapasy wyrobów gotowych powinny być kredytowane kredytem na nadzwyczajne potrzeby. Podobnie należałoby rozwiązać sprawę unieważnienia zamówień na części zamienne typowe. Interes gospodarczy bowiem wymaga, aby artykułów tych nie gromadzić w magazynach odbiorców, gdzie leżą nie wykorzystane, lecz pozostawić je w magazynach zbytu,

gdzie mogą służyć do lepszego i pełniejszego zaopatrzenia innych zakładów produkcyjnych.

Unieważnienie zamówienia na wyroby i części zamienne nietypowe, wykonywane według wymagań indywidualnego odbiorcy, rozpatrywane być musi w zależności od tego, w jakim stadium wykonania znajduje się przedmiot zamówienia. W grę wchodzi tutaj nakłady poniesione przez dostawcę oraz to, że przedmiot wykonywany według indywidualnych wymagań zazwyczaj nie znajdzie odbiorcy. Zamawiający powinien zatem zwrócić dostawcy poniesione nakłady oraz uiścić najwyższą stawkę kary umownej za złożenie zamówienia, którego wykonanie okazało się niepotrzebne. Chodzi po prostu o to, aby zamawiający dobrze przemyślał sprawę złożenia tego rodzaju zamówienia. Jeżeli wykonanie zamówienia w dniu zgłoszenia rezygnacji jest już na ukończeniu, to rezygnacja taka na ogół nie będzie mogła być przyjęta.

Sprawa przyjęcia unieważnienia zamówienia wiąże się — w wypadku braku innego odbiorcy na dany materiał — z zagadnieniem obniżenia planu produkcyjnego dostawcy i w innych przypadkach — z zagadnieniem wykonania produkcji w danym kwartale. Trzeba również wziąć pod uwagę to, że nie każde unieważnienie zamówienia pociągnąć musi za sobą nagromadzenie zapasów u dostawcy. Przedmiot zamówienia może być przekazany przecież innej jednostce, jak to dość często ma miejsce np. przy materiałach rozdzielanych. Stosowanie kar umownych wobec pierwotnego odbiorcy byłoby tutaj na ogół niesłuszne.

Niewątpliwą poprawę na odcinku walki z nadmiernymi zapasami przynieść może dalsze polepszenie koordynacji planów poszczególnych przemysłów, głównie poprzez zwiększenie roli służby zbytu w programowaniu produkcji, jednakże unieważnienia zamówień zupełnie wyeliminować nie będzie można.

Postulat drugi, odnoszący się przede wszystkim do materiałów rozprowadzanych przez sieć hurtową, wpływa z narastającym w terenie przekonaniem o konieczności oparcia obrotu pozarynkowego na większych rezerwach materiałowych u dostawcy, niż to obecnie ma miejsce.

Przesadne obniżanie normatywów, a tym samym i faktycznego stanu zapasu artykułów w magazynach hurtowych i w składnicach prowadzi do stałego i znacznego przekraczania normatywu zapasu materiałów u odbiorców, przynosząc tym samym poważne straty gospodarce narodowej. Jak już na wstępie powiedziano, wysokość norm zapasów nie jest na ogół w terenie kwestionowana, wręcz przeciwnie, istnieją poważne możliwości ich obniżenia, jednakże pod warunkiem zapewnienia zakładom rytmicznych i terminowych dostaw, co wiąże się z posiadaniem większych zapasów u dostawców. Rzecz jasna, że zwiększenie tych zapasów będzie daleko niższe od sumy obecnych ponadnormatywnych zapasów u odbiorców. Należy tu jeszcze raz zwrócić uwagę na szczególnie ważny moment, mianowicie na wpływ służby zbytu na programowanie produkcji i właściwe gospodarowanie zapasami. Jeżeli gros zapasów znajduje się u odbiorców, to jednostki zbytu nie mają z natury rzeczy należytego

rozeznania wielkości i rodzaju tych zapasów. Stąd też jednostki zbytu nie mogą wpłynąć w należyty sposób na zgodne z potrzebami ustalanie planów produkcji. Podwyższenie zapasów w magazynach jednostek zbytu przy jednoczesnym zlikwidowaniu zapasów gospodarczo nieuzasadnionych i ewentualnym obniżeniu normatywów zapasów materiałowych u odbiorców przyniosłoby w sumie poważne korzyści, które można ująć następująco:

a) stworzenie podstaw pod umocnienie finansowej dyscypliny zakupów u odbiorców i zaostreżenie kontroli ze strony banku finansującego;

b) lepsza kontrola stanu zapasów materiałowych i ich wykorzystania oraz zapobiegania marnotrawstwu;

c) lepsze zaspokojenie potrzeb odbiorców dzięki możliwości wyboru potrzebnego sortymentu i dogodnego ustalenia terminów dostaw;

d) zmniejszenie ogólnej sumy zapasów dzięki wydatnemu obniżeniu zapasów u odbiorców;

e) uzyskanie lepszych możliwości dostosowania produkcji do potrzeb odbiorców;

f) zlikwidowanie nagminnej dziś wymiany materiałów między zakładami, spowodowanej właśnie m.in. niedostatecznymi ilościowo i asortymentowo zapasami w hurtowniach.

Przesunięcie składowania masy materiałowej, rozprawdanej przez sieć hurtową, z magazynów odbiorców do magazynów dostawców jest jednym z głównych warunków usprawnienia zaopatrzenia w te materiały oraz podstawą do skutecznej walki z nadmiarami u odbiorców. Wówczas — obok zaostreżenia sankcji za gromadzenie zapasów gospodarczo nieuzasadnionych — celowe i konieczne będzie wprowadzenie premiowania za utrzymanie stanu zapasów w granicach normatywu oraz za obniżenie stanu zapasu poniżej normatywu bez szkody dla ruchu zakładu.

Podane wyżej uwagi nie wyczerpują oczywiście wszystkich problemów, wyłaniających się u odbiorców w sprawach organizacji dostaw i likwidacji nadmiernych zapasów, wskazują jednak na konieczność usprawnienia i uelastycznienia obrotu pozarynkowego.

PLANOWANIE I ORGANIZACJA

EUGENIUSZ DREGER

Organizacja i działalność Biura Zbytu Farb i Lakierów

Wstępne uwagi

Artykuł niniejszy ma na celu przedstawienie działalności jednego z biur zbytu Centralnego Zarządu Zbytu Ministerstwa Przemysłu Chemicznego na tle jego organizacji oraz współpracy z dostawcami i odbiorcami. Zanim zostanie poruszony właściwy temat, zatrzymajmy się chwilę nad bardzo istotną sprawą, tj. nad stosunkami przemysłu do branżowych biur zbytu.

Na łamach „Gospodarki Materiałowej” już niedługo drukowano wypowiedzi na temat ogólnej organizacji służby zbytu. Wśród spraw czysto organizacyjnych rozważano również potrzebę istnienia jednostek w formie central czy też biur zbytu. W Nr 19 z 1954 r. autor artykułu pt. „Kilka uwag o biurach zbytu” w sposób jasny wypowiedział się za utrzymaniem biur zbytu, jako najbardziej odpowiadających potrzebom naszej struktury gospodarczej. Pracownicy aparatu zbytu pragnęliby jednak, aby sprawa ta została uregulowana przepisami normatywnymi w sposób zmuszający aparat produkcyjny bardziej niż dotąd do liczenia się z rolą, jaką spełniają biura zbytu na odcinku planowania produkcji i sprzedaży produktów. W szczególności należy zdać sobie sprawę z tego, że podstawowym obowiązkiem przemysłu jest produkować tylko to, czym interesują się odbiorcy, których przedstawicielem jest właśnie aparat zbytu.

Mogłoby się wydawać na pozór, że już dość na ten temat powiedziano i wiele w tym kierunku zrobiono. Praktyka wykazuje jednak, że w wielu wypadkach, szczególnie przy słabym kierownictwie jednostek zbytu, współpraca z przemysłem przebiega niewłaściwie. Zasada „równy z rów-

nym” jest często łamana przez przedstawicieli przemysłu.

Na taki stan rzeczy wpływa przede wszystkim brak odpowiednich uprawnień jednostek zbytu pozwalających w zakresie programowania produkcji na decydującą ocenę pracy przemysłu. Nie bez znaczenia jest również brak ustalenia jednolitych zadań i form organizacyjnych jednostek zbytu.

Zakładając, iż aparat zbytu ma spełniać swoje zadania w sposób jak najbardziej właściwy, należy wprowadzić w życie dwa nasuwające się wnioski:

1. Ujednolicić organizację służby zbytu, którą można by, z braku innych, lepszych rozwiązań, oprzeć na istniejących już formach. Biura zbytu w ramach resortu chemii w ciągu 10 lat swego istnienia nie zmieniły zasadniczo swojej struktury organizacyjnej i według opinii kompetentnych władz dobrze wywiązywały się z zadań, do jakich je powołano.

Za ujednoliceniem organizacji zdaje się również przemawiać korzyść, jaka niewątpliwie wypływa z możliwości ujednolicenia w dużym stopniu pracy jednostek zbytu.

2. Uzależnić przemysł na odcinku programowania produkcji od opinii dystrybutora, w celu zapewnienia produkcji, zgodnej z potrzebami naszej gospodarki, oraz niedopuszczenia do powstawania nadmiernych remanentów gotowych wyrobów. Resort chemii opracował już w zasadzie instrukcję o współpracy biur zbytu z przemysłem, która uwzględniła również i ten moment, lecz nie dość mocno go forsuje.

Trudne i odpowiedzialne zadania, stojące przed produkcją, skomplikowane i niemniej ważne za-

dania dystrybucji, będą mogły być znacznie łatwiej i szybciej wykonywane, gdy omawiane wyżej warunki zostaną w pełni zrealizowane.

Zadania Biura Zbytu Farb i Lakierów

BZF i L jest częścią składową Centralnego Zarządu Zbytu Ministerstwa Przemysłu Chemicznego. Wewnętrzna organizacja Biura dostosowana jest do specyfiki branżowej oraz do potrzeb, wynikających z zadań, określonych zarządzeniem Ministra Przemysłu Chemicznego z dnia 19.X.1950 r. Najbardziej ogólnie formułując te zadania, można stwierdzić, iż przedmiotem działalności biura zbytu jest planowanie potrzeb, koordynowanie produkcji przemysłu kluczowego i drobnego oraz prowadzenie właściwego, zgodnego z zasadami gospodarki planowej, rozdziału masy towarowej.

Dla realizacji tych zadań powołane są w biurze zbytu dwa zasadnicze działy:

dział planowania zbiera, analizuje i zestawia potrzeby w skali państwowej, buduje plany zbytu oraz rejestruje i analizuje zaszłości, związane z wykonaniem planu produkcji zbytu;

dział handlowy (służba handlowa podległa zastępcy kierownika biura) prowadzi sprawy, związane z organizacją obrotu towarowego i zaspokaja potrzeby odbiorców, zgodnie z planami produkcji i zbytu i ewentualnymi rozdzielnikami (w przypadku artykułów rozdzielanych).

Fakt umieszczenia Biura z dala od Centralnego Zarządu Zbytu sprawia, że musi ono dodatkowo zajmować się sprawami administracyjnymi i personalnymi.

BZF i L poprzez pion planowania i pion handlowy zbywa następujące dwie zasadnicze grupy artykułów:

a) farby płynne tzw. błonotwórcze, do których należą: pokosty, farby olejne, nitrocelulozowe, spirytusowe, bitumiczne, chlorokauczukowe i poliwinylowe;

b) farby suche, które stanowią w lwiej części surowce do produkcji farb płynnych częściowo dla innych przemysłów oraz używane są jako popularne farby ścienne.

Całość masy towarowej, ujętej planem ewidencyjnym Biura Zbytu, dostarczana jest odbiorcom bądź bezpośrednio z fabryk, bądź też za pośrednictwem własnych (CZ Zbytu) bądź obcych jednostek hurtu.

Jeśli chodzi o artykuły rozdzielane, bez względu na to przez jaką instancję to całość gospodarki nimi jest ujęta rozdzielnikami. Zbyt tych artykułów jest w zasadzie dokonywany wyłącznie w oparciu o rozdzielniki i wydane na ich podstawie przydziały. Przy sporządzaniu rozdzielników Biuro Zbytu kieruje się zasadą, iż im bardziej potrzeby odbiorców są realnie planowane, tym rezerwy biura zbytu są mniejsze i przeciwnie.

Zaopatrzenie poprzez hurtownie wojewódzkie (dawne składnice rejonowe) prowadzone jest albo na zlecenie Biura, albo jako „w o l n o r y n k o w e“, dotyczące artykułów nierozdzielanych i niezastrzeżonych, które wspomniane hurtownie sprze-

dają we własnym zakresie według potrzeb reprezentowanego rejonu.

BZF i L rozprawdza artykuły branży farb i lakierów bez względu na to przez kogo są produkowane. Przy takim założeniu biuro współpracuje z wieloma c. z. przemysłów i to zarówno w ramach resortu chemii, jak i innych resortów, z sektorem spółdzielczym włącznie. Aby móc wykonywać we właściwy sposób zadania, Biuro obejmuje swoją działalnością całość produkcji krajowej farb i lakierów.

Na marginesie współpracy ze spółdzielczością należy podkreślić, iż przyczyną licznych trudności, jakie występują na tym odcinku, jest brak ustalenia wzajemnych obowiązków i praw. Żadne bowiem z istniejących zarządzeń nie precyzuje wyraźnie tego stosunku, łącznie z ostatnim zarządzeniem Przewodniczącego PKPG z dnia 14.IV.1954 r. *), które, nie obejmując wszystkich branż, eliminuje również udział BZF i L w dysponowaniu produkowaną przez spółdzielczość masą towarową.

Obecna sytuacja na odcinku organizacji dystrybucji artykułów produkcji spółdzielczej nie rozwiązuje istniejących trudności i aparat zbytu ciągle oczekuje ukazania się zarządzenia, regulującego zasady współpracy ze spółdzielczością.

Planowanie zbytu

Problem takiego opracowania planów produkcyjnych, aby w czasie ich realizacji nie zachodziły żadne zmiany asortymentowo-ilościowe należy do nierozwiązanych. Liczne wypowiedzi na łamach prasy fachowej wskazują na istnienie poważnych rozbieżności w tym zakresie w różnych branżach. Przyczyn tego zjawiska jest niewątpliwie szereg, ale najpoważniejszą jest brak koordynacji terminów poszczególnych faz planowania.

Jeśli w tych warunkach ustalenie zapotrzebowania gospodarki na dane artykuły w ogóle należy do zadań bardzo skomplikowanych, to ta sama czynność w branży farb i lakierów jest wyjątkowo trudna. BZF i L rozprawdza teoretycznie (wg cennika) 653 artykuły, a praktycznie około 800. Większość z nich należy do tzw. artykułów pomocniczych. Fakt, iż są to artykuły pomocnicze i w dodatku nierozdzielane, że wreszcie dopiero od paru lat Biuro Zbytu kontroluje niemal w 100% produkcję krajową, pogłębia trudności planowania, gdyż odbiorcy w najlepszym razie orientują biuro co do swoich potrzeb w grupach towarowych, bez uwzględnienia ich bogatej kolorystyki i zastosowania. Słuszne więc żądania produkcji, aby otrzymywać realne cyfry, długo jeszcze nie będą mogły być spełnione.

Zagadnienie budowy realnych planów produkcji przy dużym wachlarzu asortymentowym należy do trudnych zagadnień.

I tutaj leży przysłowiowa „kość niezgody“ pomiędzy aparatem produkcji a służbą zbytu. W świetle aktualnych wytycznych jednostki zbytu przy ustalaniu potrzeb powinny kierować się

*) Monitor Polski Nr A-37 z dnia 28.IV.1954 r., poz. 508.

swym wieloletnim doświadczeniem w branży oraz wykorzystywać posiadane materiały statystyczne, uzupełniając je osobistymi kontaktami z odbiorcami, które siłą rzeczy przy szczupłości środków finansowych i personelu ograniczyć się muszą tylko do bardzo nielicznych i to na najwyższym szczeblu, gdzie z kolei operuje się przeważnie informacjami natury bardziej ogólnej lub tylko wskaźnikowej. Takie postawienie sprawy, aczkolwiek bardzo słuszne, zmusza do generalnej rewizji poglądów. Należy zastanowić się nad wyborem drogi umożliwiającej dystrybutorowi opracowanie dla przemysłu jak najbardziej realnych projektów planów potrzeb, będących dla zakładu produkcyjnego czy przemysłu podstawą do opracowania planu produkcji, planu zaopatrzenia CZ i planu finansowego. W tych warunkach, po długich „targach”, przy których wzięto pod uwagę specyfikę branży oraz wzajemne trudności, strony, tj. przemysł i Biuro Zbytu, uzgodniły, że:

a) roczny plan potrzeb, przedstawiany produkcji przez Biuro Zbytu, będzie wprawdzie obejmował pełny asortyment towarowy, ale będzie traktowany jako orientacyjny dla umożliwienia zbudowania przez przemysł w szczególności planu zaopatrzenia i finansowego;

b) na 6 tygodni przed kwartałem, przy ustalaniu planu kwartalnego, Biuro Zbytu ma prawo zgłosić dla zaspokojenia najbardziej istotnych potrzeb odbiorców poprawki, które w zasadzie nie powinny wynosić 20% w stosunku do wycinka planu rocznego;

c) na 7 dni przed miesięcznym planem operatywnym Biuro Zbytu ma prawo wnieść ponownie drobne poprawki do tego planu.

Omawiany tryb postępowania wiąże strony w tym sensie, że dystrybutor ma możliwość wprowadzania jedynie takich zmian, które by wartościowo nie obniżały planu, zaś przemysł — przyjmowania ich przy założeniu, że będzie rozporządzać możliwościami surowcowymi lub w ich braku — będącemu one postawione do dyspozycji.

Realizacja planów zbytu

Właściwe dysponowanie masą towarową zaczyna się w momencie przedłożenia Biuru Zbytu zatwierdzonego kwartalnego planu produkcji w rozbiciu na zakłady. Ta, jakże ważna czynność zarówno dla zakładu produkcyjnego (szczególnie w warunkach omawianej branży, gdzie produkcja większości wyrobów płynnych odbywa się na zlecenie Biura Zbytu), jak i dla odbiorcy towaru stanowi dalszy problem, który, mimo czynionych od lat wysiłków, nie mógł być rozwiązany ku obojętnemu zadowoleniu zainteresowanych.

Na drodze do prawidłowego dysponowania masą towarową przy pomocy zleceń produkcyjnych i wysyłkowych stoi, niestety, szereg przeszkód, w dużym stopniu uniemożliwiających to zadanie. Należą do nich przede wszystkim:

a) spóźnione terminy zatwierdzania planów produkcyjnych, które powinny być najdalej na 30 dni przed rozpoczęciem kwartału w posiadaniu Biura Zbytu;

b) nieprzestrzeganie przez odbiorców zarządzenia Przewodniczącego PKPG Nr 221 z jego dal-

szymi uzupełnieniami, na podstawie którego biuro zbytu powinno otrzymywać zamówienia odbiorców najpóźniej na 30 dni przed kwartałem na artykuły nierozdzielane i 60 dni — na rozdzielane;

c) opóźnione terminy zatwierdzania bilansów i sporządzanych na ich podstawie rozdzielników, które z kolei są podstawą dla głównych kontyngentobiorców do rozdysponowania przyznanej im puli towarowej.

Te zasadnicze trudności nie tylko mogą, ale i powinny być usunięte, gdyż następstwem ich są poważne straty gospodarcze. Nawet przy wyeliminowaniu pierwszej przeszkody, sprawne działanie nie będzie możliwe dopóty, dopóki odbiorcy nie będą w pełni przestrzegać wspomnianego już zarządzenia Nr 221 zarówno co do terminów składania zamówień, jak i innych wymogów nieprzewidzianych.

Dla zobrazowania rozmiaru tych trudności należy podkreślić, iż Biuro Zbytu przy asortymencie setek artykułów, dziesiątków dostawców i tysięcy odbiorców otrzymuje rocznie około 200.000 (dwieście tysięcy) pism, wysyłając w tym samym okresie około 70.000 samych tylko zleceń, w których błędy są niedopuszczalne. Cyfry te nabierają właściwej wymowy, gdy zestawia się je z ilością 61 etatów, jakimi dysponuje CZ. Sprawę tę poruszał wprawdzie marginesowo, niemniej pragnę zwrócić uwagę na straty, jakie daje nieuzasadniona obniżka etatów, szczególnie w jednostkach o stale rosnących zadaniach.

Aby nie być źle zrozumianym, jeszcze raz podkreślam, że należy bezwzględnie tępić wszelkie przerosty etatów tam, gdzie istnieją one rzeczywiście, ale należy również bardziej niż dotąd na obserwowanym „przeze mnie odcinku krytycznie podchodzić do sprawy kompresji etatów tam zwłaszcza, gdzie istnieją cyfry porównywalne dla określenia uzyskiwanej wydajności pracy.

Na odcinku przyspieszenia wystawiania zleceń Biuro poczyniło szereg kroków, które pozwalają spodziewać się poprawy. W tym celu:

a) zaostrożono do możliwych granic przestrzeganie wspomnianego trybu zaopatrzenia materiałowo-technicznego,

b) przystąpiono energiczniej do akcji „wychowywania” odbiorców, jeśli chodzi o jakość nadsyłania zamówień, które bardzo często wymagają dodatkowej korespondencji wyjaśniającej,

c) uzgodniono z zakładami produkcyjnymi pewną część asortymentu, który może być produkowany zgodnie z planem, a więc bez konieczności wcześniejszego posiadania zleceń,

d) otrzymano również zapewnienie przemysłu o przyspieszeniu nadsyłania zatwierdzonych planów produkcji.

Umowy planowe

Dla zaostrożenia dyscypliny planowania wprowadzono przed kilkoma laty (ustawa z dnia 19.IV.1950 r.) obowiązek zawierania umów planowych, ściśle precyzujących prawa i obowiązki umawiających się stron. Umowy dotyczą przeważnie artykułów deficytowych i odbiorców większych ilości towarów. Ilość umów zarówno generalnych, jak i wynikających z nich umów szczegółowych czy bezpośrednich wzrasta z roku na rok, obejmując coraz

szerszy asortyment i coraz liczniejsze grono dostawców i odbiorców. Rola Biura Zbytu polega tu na przekazaniu stronom cyfr ilustrujących zarówno potrzeby odbiorcy (żądane — w przypadku artykułów nierozdzielanych, albo też przyznane rozdzielnikami przy artykułach zagospodarowanych), jak i możliwości produkcyjne dostawcy. Ten swój udział przejawia Biuro w formie parafowania załącznika do umowy generalnej, na którym widnieją powiązania odbiorców z dostawcami na określone w skali rocznej ilości. Praktyka ubiegłych lat — a Biuro współdziała przy realizacji ponad 200 umów rocznie — wykazuje, że intencje prawodawcy zostały w większości wypadków spacone. Tylko bardzo niski odsetek zawieranych rokrocznie umów przebiega zgodnie z postanowieniami w nich zawartymi. Z licznych opinii wygłaszanych przez przedstawicieli aparatu zbytu z różnych okazji można by wysnuć wnioski o zbędności tych, bądź co bądź pracochłonnych, czynności. Nie wydaje się jednak, aby wnioski takie były uzasadnione. Aby jednak umowy planowe mogły spełnić swoje zadanie, należałoby:

1) Przyspieszyć termin zawierania umów, ustalając go już w stosunku do umów szczegółowych na 30 listopada. Ciągłe jeszcze zdarzają się bowiem wypadki zawierania umów po wielu miesiącach ich praktycznego stosowania. Nierzadkie są również przypadki zawierania umów na ilości już dostarczone po to, jedynie, aby zadość uczynić ustawie. Oczywiście w takich okolicznościach i przy takim podejściu do umów planowych, umowy traktowane są jako zło konieczne.

2) Zmniejszyć ilość powodów mogących zwolnić strony od odpowiedzialności za niewykonanie czy wprowadzenie zmiany do zawartych umów.

3) Zaostriżyć obowiązek dochodzenia przez strony kar umownych. Bogata praktyka 5 ubiegłych lat wykazuje, że umawiający się nie egzekwują przysługujących im kar umownych. A przecież kwoty zapłaconych kar wpływałyby na wyniki działalności przedsiębiorstwa i w przypadku niedociągnięć obciążałyby zakład i rzutowały na premie pracowników. Dlatego dyscyplina finansowa, wynikająca z umów, powinna być ściśle przestrzegana. Podobne zjawisko obserwowane jest przy wykonywaniu postanowień zarządzenia Przewodniczącego PKPG Nr 221.

Anulacje zamówień

Rezygnacje odbiorców z zamówień są wprawdzie normalnymi zjawiskami, ale tylko wówczas, gdy należą do sporadycznych. Tymczasem Biuro spotyka się z nimi nagminnie. Szczególne nasilenie przybrało to zjawisko w okresie oddziaływania wzmoczonej kontroli banków nad zapasami materiałowymi odbiorców. Na tle tego problemu widać wyraźnie, jak bardzo ostrożnie i nieufnie należy podchodzić w zbycie do zgłaszanych potrzeb. Przy głębszej analizie sprawy rzeczeń się dostaw, szczególnie bardziej szczegółowo obserwowanych przez biuro zbytu artykułów rozdzielanych, nasuwa się niejednokrotnie nieodparte przekonanie, że wiele zgłaszanych anulacji dokonywanych jest me-

chanicznie, a więc bezkrytycznie, bez oglądania się na przykre następstwa, jakie mogą wynikać dla odbiorcy z powodu pozbawienia się z trudem zdobytego i nieraz całkowicie uzasadnionego gospodarczo normatywu magazynowego.

Z okazji omawiania tego tematu należy również wspomnieć o zdarzającym się często celowym wprowadzaniu w błąd dystrybutora poprzez fałszywe informowanie go, iż przyczyną anulacji jest zmiana planu produkcyjnego. Mnogość wizowanych zmian każe domyślać się chęci ukrycia pod tym płaszczykiem niedociągnięć planowania zaopatrzenia; z faktami tymi należy walczyć przez żądanie dołączania odpisu polecenia władzy zwierzchniej odbiorcy przejścia na inną produkcję.

W identyczny sposób należy rozwiązać sprawę „nieprzewidzianych” potrzeb, których natychmiastowe nieuwzględnienie ma rzekomo, według wyjaśnień zaopatrzeniowców, spowodować „nieobliczalne” straty. Takie postawienie sprawy zmusi pionierzy zaopatrzenia do bardziej przemyślanej pracy i przyczyni się do podniesienia jakości planów zaopatrzenia i wzmocnienia dyscypliny w obrocie materiałowym.

Nadmierne zapasy materiałowe

Obowiązujące od szeregu lat zarządzenia w tej materii powinny być po tak długim okresie stosowania zmodyfikowane w sensie wprowadzenia znacznie większych kar za nadwyżki materiałowe, aniżeli to obecnie ma miejsce. Specjalnie należałoby potraktować tzw. remanenty poniemieckie, które — co należy do na pewno normalnych zjawisk — ciągle jeszcze są zgłaszane. Jak wygląda gospodarka w takim zakładzie, który po 10 latach „odkrył” remanent poniemiecki, nie trudno się domyśleć. Komentarze wydają się zupełnie zbędne.

Normatywy zapasów stanowią podstawę dla oceny gospodarki materiałowej i ustalone są na okresy jednego roku. Technika opracowywania normatywów przewiduje włączenie się do tych prac również — co jest zupełnie zrozumiałe — i dystrybutora. Tak ważne z punktu widzenia gospodarczego zagadnienie jest też odpowiednio traktowane przez jednostki zbytu opiniujące i stawiające uzasadnione wnioski co do wysokości normatywów. Tymczasem praktyka wykazuje, że czynniki decydujące o wysokości zapasów ustalają je bardzo często bez oglądania się na opinię aparatu zbytu.

Uwagi na temat organizacji i działalności BZF i L ograniczają się do bardzo tylko ogólnych sformułowań. Przedstawione problemy wskazują na jak dużym stopniu służba zaopatrzenia ma wpływ na usunięcie trudności aparatu zbytu. Przy bliższej analizie tych trudności, należy stwierdzić, iż główną ich przyczyną jest nierealne planowanie potrzeb w skali rocznej oraz nieprzemyślane i niezgodne z przepisami o obrocie realizacji zamówień. Wymiana doświadczeń służby zbytu w tym zakresie winna przyczynić się do polepszenia współpracy między zbytem a zaopatrzeniem, przyczyniając się tym samym do usprawnienia zaopatrzenia materiałowego naszej gospodarki.

Kontrola wykonania planu zaopatrzenia materiałowego

Jedną z zasadniczych cech charakteryzujących plany zaopatrzenia materiałowego jest ich bezpośrednia zależność od zadań produkcyjnych. Następstwem tej zależności jest konieczność zachowania stosunkowo dużej elastyczności w planowaniu zaopatrzenia. Plan zaopatrzenia traktowany być może i powinien jako sztywny nakaz jedynie pod warunkiem, że opracowany został w oparciu o ściśle rozeznane zadań produkcyjnych, a zadania te nie ulegają operatywnym zmianom. Warunki te często w praktyce nie mogą być spełnione, co prowadzi w rezultacie do powstawania poglądu, że plany zaopatrzenia (szczególnie sporządzane na dłuższe okresy) nie mają praktycznego zastosowania, a kontrola ich wykonania sprowadza się do formalnego stwierdzenia różnic między liczbowymi wielkościami.

Nie ulega wątpliwości, że uzyskanie jak najwyższej jakości planów zaopatrzenia jest zagadnieniem pierwszorzędnej wagi. Sprawy te były zresztą niejednokrotnie omawiane na łamach „Gospodarki Materiałowej”. Nie można jednak zapominać, że bieżąca i wnikliwa kontrola gospodarowania materiałami jest równie ważnym instrumentem działania. Wykrywając bieżąco odchylenia od poszczególnych elementów planów zaopatrzenia, możemy bądź to operatywnie korygować te plany, bądź też podejmować środki zapobiegające takim odchyleniom. Wybór jednej z tych dróg postępowania zależy od stwierdzenia, czy pierwotnie ustalony plan zachował aktualność.

Analiza wykonania poszczególnych elementów planu daje również podstawy do sprawniejszego sporządzenia planów na okresy następne.

Powyższe główne cele kontroli decydują o przyjęciu odpowiedniej metody jej prowadzenia.

W celu zapobieżenia nieuzasadnionym odchyleniom od planu stosujemy kontrolę wstępną, w postaci różnych form limitowania.

Podstawy do stosowania środków zaradczych usuwających stwierdzone błędy uzyskujemy za pomocą bieżącej kontroli wynikowej przeprowadzanej w krótkich odstępach czasu.

Dane analityczne i porównawcze do ogólnej oceny gospodarki oraz usprawnienia planowania na przyszłe okresy wynikają z analiz statystycznych okresowych sprawozdań.

Wszystkie te formy kontroli powinny być przede wszystkim rozwinięte w przedsiębiorstwie jak najbliżej miejsc, w których bezpośrednio gospodaruje się materiałami. Powinny one bezpośrednio służyć przedsiębiorstwu. Dostarczanie danych nadrzędnym szczeblom administracji gospodarczej jest elementem wtórnym oraz ograniczać się powinno do podstawowych wskaźników obrazujących gospodarkę. Przypadki, w których ewidencję kontrolną bądź też sprawozdania traktuje się w przedsiębiorstwie jako uciążliwy obowiązek nie przynoszący pożytku samemu przedsiębiorstwu, wskazują na błędny stan rzeczy, w którym bądź to nieprawidłowo ustawiono metodę i formy kontroli bądź też nie potrafiono wprowadzić w przedsię-

biorstwie odpowiednich sposobów jej wykorzystania.

Kontrola wykonania planu zaopatrzenia skierowana być musi równocześnie na wszystkie elementy tego planu, a więc: zużycie materiałów, realizację dostaw oraz gospodarkę zapasami materiałowymi. Analizując wykonanie każdego z elementów pamiętać trzeba o wzajemnych powiązaniach między nimi. Przy sporządzaniu planu zaopatrzenia zasadniczą i wyjściową czynnością jest obliczenie planu zużycia materiałów. Na zużyciu materiału trzeba też skoncentrować szczególną uwagę przy kontroli wykonania planu.

Kontrola zużycia materiałów

Kontrolę wykonania planu zużycia materiałów prowadzi się w następujących formach:

1) okresowa kontrola statystyczna polegająca na porównaniu ilości lub wartości materiałów planowanych do zużycia w danym okresie z ilościami lub wartościami zużytymi w rzeczywistości;

2) szczegółowe rozliczenia zużycia materiałów polegające na ustaleniu ilości materiałów, które powinny być użyte do produkcji wykonanej w danym okresie oraz porównanie ich z ilościami rozchodowanymi w rzeczywistości do produkcji;

3) limitowanie zużycia polegające na ustanowieniu systemu bieżącej kontroli zapobiegającej rozchodowaniu do produkcji materiałów w ilościach przekraczających poziom uzasadniony technicznie.

Ad 1

Okresowa kontrola statystyczna jest najprostsza jednocześnie zaś — najbardziej prymitywną formą kontroli. Daje ona jedynie możliwości stwierdzenia, czy zużycie kształtowało się zgodnie z planem. Pracę tę prowadzi się przede wszystkim w stosunku do materiałów wyszczególnionych w okresowych planach i sprawozdaniach przedsiębiorstw. Materiały specyfikowane są według nomenklatury wykazów do planowania, a więc nomenklatury grupowej, bez rozróżnienia sortymentów. Przeprowadzenie takiego porównania jest z pewnością celowe, a nawet konieczne. Wynikające z niego wnioski nie dają jednak pełnego i ścisłego obrazu gospodarki materiałowej. Jeśli bowiem stwierdzimy, że w okresie miesiąca lub kwartału łączne zużycie rzeczywiste danego materiału odbiegało od planowego, może to oznaczać, że:

- wielkość zużycia ustalona w planie nie była prawidłowa;
- różnice w wielkości zużycia są następstwem różnic w wykonaniu produkcji w porównaniu z planem, jeśli chodzi o jej ilość, wartość i asortyment;
- przekroczono plan zużycia na skutek marnotrawstwa lub też zużyto mniejsze ilości na skutek polepszenia jakości gospodarowania materiałami.

Z powyższych względów łączymy statystyczną kontrolę wykonania planu zużycia materiałów z analizą wykonania zadań produkcyjnych. Najprostszą formą takiego połączenia jest porównywanie zużycia materiałów z wartością produkcji, za pomocą wskaźników zużycia materiałów na 1 mln zł wartości produkcji.

Porównanie takie przedstawia tabela 1.

Tabela 1

Lp	Wyszczególnienie	Zużycie materiału w tonach	Wartość produkcji w mln zł	Wskaźnik zużycia ton/młn zł
1	Plan	1000	100	10,0
2	Wykonanie	1155	110	10,5
3	Wskaźnik wykonania planu	115,5	110,0	105,0

Z przytoczonego zestawienia wynika, że przekroczenie planu zużycia danego materiału o 15,5% jest jedynie częściowo wytłumaczone przekroczeniem planu produkcji o 10%, wobec czego średni wskaźnik zużycia na 1 mln zł przekroczony został o 5%. Jeśli mamy do czynienia z jednolitą, nieodróżnicowaną produkcją, porównanie przytoczonego wyżej typu pozwala na bezpośrednie wyciągnięcie wniosków, że materiały rozchodowane zostały do produkcji w nadmiernych ilościach. Jeśli jednak materiał jest zużywany w przedsiębiorstwie na różne cele, wówczas różnice w średnim wskaźniku zużycia wynikać mogą z różnic w strukturze produkcji. Zakładając na przykład, że w podanym zestawieniu analizowano zużycie stali, zaś całe przekroczenie planu produkcji przypadło na jeden typ wyrobu (najbardziej stalochłonnego), wówczas przekroczenie średniego planowanego wskaźnika zużycia materiału na 1 mln zł globalnej produkcji przedsiębiorstwa jest uzasadnione i nie świadczy o złej gospodarce materiałem.

W praktyce spotykamy się często z odwrotnymi przypadkami, gdy analiza statystyczna zużycia poszczególnych materiałów wykazuje znacznie niższe zużycie rzeczywiste w stosunku do planu. Fakty te w większości są jednak dowodem nie tyle oszczędnej gospodarki, lecz błędów w planowaniu, polegających na nierealnie wysokiej ocenie potrzeb.

Z powyższych uwag można wysnuć wnioski, że analiza statystyczna zużycia materiałów daje możliwość ogólnej oceny gospodarki materiałami w warunkach dyscypliny asortymentowego wykonania planu produkcji lub też w skali wielkich liczb (gdy wahania asortymentowe wyrównują się).

Analogiczna analiza porównawcza może być prowadzona przy zastosowaniu rzeczowych jednostek masy produkcji. Badamy wówczas średnie wskaźniki zużycia materiałów np. na 1 tonę produkcji itp. Decydują przy tym możliwości określenia globalnej produkcji w jednej wspólnej jednostce miary.

Poza oceną jakości gospodarowania materiałami, analiza taka przynosi również dodatkowe korzyści, wskazuje bowiem, w jakim stopniu plany zużycia

mogą stanowić realną podstawę do kształtowania realizacji zaopatrzenia. Chodzi mianowicie o to, że poważniejsze odchylenia zużycia materiałów w stosunku do planu mogą doprowadzić do zaburzeń w gospodarce przedsiębiorstwa, nawet jeśli są usprawiedliwione rzeczywistym kształtowaniem produkcji. Na podstawie planu zużycia ustala się bowiem odpowiedni plan dostaw. Większe odchylenia od planu zużycia prowadzą więc do powstawania ponadnormatywnych zapasów lub też do obniżenia zapasów do poziomu niedostatecznego dla rytmicznego pokrywania bieżących potrzeb produkcji.

Ad 2

Okresowe rozliczenia prawidłowości zużycia materiałów stanowią jedyną dokładną i wyczerpującą metodę kontroli gospodarowania materiałami. Pozwalają one na obiektywną ocenę, czy materiały rozchodowane zostały do produkcji w ilościach rzeczywiście uzasadnionych i w jakim stopniu realizuje się w przedsiębiorstwie zadania w zakresie oszczędzania materiałów.

Rozliczenia prowadzi się metodą rozliczeń jednostkowych na jednorodny asortyment produkcji polegającą na stwierdzeniu rzeczywistego rozchodu materiału na techniczną jednostkę wyrobu oraz porównaniu rzeczywistego rozchodu jednostkowego z planową normą zużycia, lub metodą rozliczeń skalonych na produkcję wykonaną w określonym czasie, polegającą na obliczeniu zużycia uzasadnionego normami w stosunku do wykonanej produkcji szeregu asortymentów wyrobów w danym okresie oraz porównaniu tych obliczeń z rzeczywistym rozchodem materiałów. Stosować można przy tym schemat przedstawiony w tab. 2 (patrz str. 562). Wybór jednej z przytoczonych metod zależy od konkretnych warunków gospodarowania w przedsiębiorstwie.

Rozliczanie zużycia na określoną jednostkę wyrobu daje niewątpliwie dokładniejsze wyniki, pozwala bowiem bezpośrednio stwierdzić, jak są realizowane jednostkowe planowe normy zużycia. Metoda ta wymaga jednak dokładnej ewidencji rozchodu materiałów na poszczególne zlecenia robocze. Traktować ją należy jako wyższą formę rozliczeń, której zastosowanie uwarunkowane jest odpowiednim przygotowaniem organizacyjnym ewidencji obrotu materiałowego.

Rozliczenia scalone są dobrym instrumentem wzmoczenia dyscypliny oszczędnego gospodarowania materiałami w zastosowaniu np. do kierownika danego odcinka produkcji, który obowiązany jest rozliczyć się z materiałów pobranych na całość produkcji, za którą odpowiada. Stosując tę metodę nie można bezpośrednio stwierdzić, z jakich przyczyn oraz na który wyrób przerozchodowano materiał; może się również zdarzyć, że nadmierne zużycie na jeden z wyrobów równoważone jest oszczędnościami realizowanymi przy produkcji innych wyrobów. Metoda ta ma jednak dobre strony, jest bowiem łatwa do praktycznego stosowania, a równocześnie daje syntetyczny pogląd na jakość gospodarki materiałami na danym odcinku przedsiębiorstwa. Wskazane jest połączenie systemu rozliczeń z odpowiednim systemem bodź-

lp.	Wykonana produkcja			Rozliczenie materiałowe				
	Asortyment wyrobów	jedm. miary	Ilość	Stal prętowa w kg		Cement w tonach		itp
				Norma jednostkowa	Ilość zużycia	Norma jednostkowa	Ilość zużycia	
1	Wyrób „1”	m³	5000	75	375000	0,25	1250	
2	Wyrób „2”	ton	10	320	3200	—	—	
3	Wyrób „3”	m²	10000	—	—	0,06	600	
A	Razem wg norm	X	X	X	378200	X	1850	
B	Zużycie rzeczywiste	X	X	X	380000	X	1846	
C	Różnica	Oszczędn. X Nadmiar X	X	X	—	X	4	
			X	X	1800	-X	X	

ców premiujących dobre wyniki oraz przewidujących sankcje za zaniedbania.

Wydaje się również, że przedstawione wyżej metody nie wykluczają się wzajemnie. Należałoby powszechnie stosować metodę rozliczeń scalonych, uzupełniając je rozliczeniami jednostkowymi w stosunku do najważniejszych wyrobów.

Przedstawione wyżej rozliczenia materiałowe powinny być prowadzone w zasadzie w formie bezobiegowych dokumentów, na których podstawie kierownik danego odcinka produkcji kontrolowany jest przez dyrektora przedsiębiorstwa. Formę sprawozdań (GM-5) nadano jedynie rozliczeniom kontrolującym najważniejsze normy zużycia zatwierdzane w N.P.G.

Ad 3

Limitowanie zużycia materiałów jest logiczną konsekwencją szczegółowych rozliczeń. Wynikowe stwierdzenie nadmiernego rozchodu materiałów nie cofnie bowiem popełnionych błędów. Trzeba więc stworzyć warunki zapobiegające nadmiernemu rozchodowi. Pracownicy bezpośrednio zatrudnieni w produkcji stają się żywo zainteresowani, aby okresowe rozliczenie zużycia materiałów wypadło korzystnie, wskazując na realnie osiągnięte oszczędności. Moment ten ma zasadnicze znaczenie; system limitowania zużycia polega bowiem w zasadzie na prostych czynnościach, a trudności praktyczne przy jego wprowadzeniu wynikają głównie z przyczyn nadania mu biurokratycznych cech wypełniania formularzy, z pominięciem ścisłego sprawdzenia wyników.

Limitowanie składa się z dwóch zasadniczych faz:

- ustalania limitów,
- bieżącego ich przestrzegania.

(Jako trzecią fazę należy jeszcze traktować rozliczenia).

Ustalenie limitów polega na ścisłym obliczeniu ilości materiałów niezbędnych do wykonania okre-

ślonego zadania według technicznie uzasadnionych norm. Realne ustalenie limitu ma oczywiście podstawowe znaczenie; jego warunkiem jest ścisłe określenie rzeczowych zadań produkcyjnych oraz znajomość norm zużycia.

Technika przestrzegania limitów opierać się może na alternatywnych rozwiązaniach różniących się miejscem, w którym ustanowi się kontrolę zapobiegającą przekroczeniom limitu. Według jednego z rozwiązań nie dopuszcza się do wystawiania dowodów rozchodu materiałów (Rw) ponad przysługujący limit, według drugiego — magazyn przed wydaniem materiału sprawdza, czy zapotrzebowane ilości mieszczą się w niewykorzystanym limicie. Wybór jednej z tych metod zależy od praktycznej oceny, która z nich będzie skuteczniejsza w warunkach danego przedsiębiorstwa. W zasadzie należy sądzić, że bardziej słuszną metodą jest kontrola przy wystawianiu dowodów (Rw).

Oprócz omówionych metod kontroli zużycia, wiążących się bezpośrednio z wykonaniem planu zaopatrzenia, podkreślić również trzeba znaczenie kontroli wykonania planów wiążących się ściśle z planem zaopatrzenia, a mianowicie planu technicznego oraz planu kosztów.

Plan techniczny wnosi do planu zaopatrzenia podstawowe elementy zadań oszczędzania materiałów.

Kontrolę wykonania planu zużycia materiałów wiązać trzeba z kontrolą wykonania zadań planu technicznego, przynoszących efekty oszczędnościowe w zużyciu materiałów. Chodzi o to, aby zbadać i stwierdzić, jakie konkretne efekty w postaci obniżenia odpowiednich norm lub wskaźników zużycia materiałów przynosi realizacja planu technicznego.

Kontrola wykonania planu kosztów materiałowych daje syntetyczną ocenę wyników gospodarowania poszczególnymi materiałami. Ilościowa kontrola zużycia materiałów stanowić powinna rze-

czową podbudowę kontroli kosztów. Należy zapewnić koordynację tych czynności i doprowadzić do takiego stanu, kiedy pozytywne lub negatywne wyniki wykonania planu kosztów znajdują w wynikach kontroli zużycia wyjaśnienie oraz podstawę do ustalenia dalszych zadań zmierzających do usprawnienia gospodarki.

Kontrola przychodu materiałów

Kontrola ta ma na celu kształtowanie przychodu materiałów w dostosowaniu do bieżących potrzeb, przy jednoczesnym utrzymaniu zapasów na poziomie uzasadnionym gospodarczo. Za pomocą bieżącej kontroli trzeba zapewnić pełną i terminową realizację niezbędnych dostaw, ale równocześnie nie dopuścić do zakupu materiałów zbędnych.

Dla osiągnięcia tych celów nie wystarcza wykonkowa kontrola statystyczna, stwierdzająca jakie ilości materiałów nadeszły do przedsiębiorstwa w minionym okresie. Kontrola taka jest ważna przy materiałach rozdzielanych, gdzie chodzi o ścisłą świadomość jaką część przydziału zrealizowano, oraz w jaki sposób wykorzystano otrzymane ilości materiałów.

Przed wszystkim jednak koncentrować trzeba uwagę na limitowaniu zakupów i dostaw w połączeniu z bieżącą ewidencją zamówień i ich realizacją.

Limity zakupu materiałów wynikają z okresowych planów zaopatrzenia przedsiębiorstwa. Określają one łączną wartość oraz ilości ważniejszych materiałów, które mogą być zakupione w danym okresie. Ustala się je na okresy roczne i kwartalne. Limity wartości zakupu powinny być ustalone w podziale na branże materiałowe, w układzie skoordynowanym z organizacją aparatu zakupu materiałów w przedsiębiorstwie. Prawidłowe ustalenie limitów zakupu zależy nie tylko od jakości planu zużycia, lecz również od:

- właściwej oceny przewidywanego zapasu na początku danego okresu,
- realnego planu upłynnienia nadwyżek,
- właściwego określenia wysokości tej części przychodów, które są realizowane poza zwykłym trybem zakupu.

Czynniki te mają praktyczne znaczenie, albowiem często spotyka się dążenie do przesadnego ustalania wysokości limitów zakupu przez niedoszacowanie zapasów początkowych oraz planowanie nierealnie wysokich kwot do upłynnienia. W takich warunkach — nierealnie wysoki limit zakupu nie spełnia swej roli. Mimo jego przestrzegania, nie osiąga się planowej obniżki zapasów.

Sposób ustalania limitów zakupu zależy od wewnętrznej organizacji przedsiębiorstwa z punktu widzenia wprowadzenia rozrachunku gospodarczego jego oddziałów produkcyjnych. Jeśli bowiem występują wewnętrzne obroty między oddziałami przedsiębiorstwa, rozróżniać trzeba limity na zakup zewnętrzny i wewnętrzny. W przedsiębiorstwach budowlanych część potrzeb pokrywana jest niekiedy produkcją pomocniczą nie wyodrębnioną rozrachunkowo. Limity zakupu są wówczas ustalane po odliczeniu obrotów wewnętrznych tego typu.

Kontrola przestrzegania limitów zakupu powinna być prowadzona za pomocą ewidencji.

- obciążenia limitów przy składaniu zamówień,
- wykorzystania limitów przy zapłacie faktur za dostarczone materiały.

Podstawą do prowadzenia powyższych form kontroli jest ewidencja zamówień i ich realizacji, która może być prowadzona w postaci kartotek lub książki. Sedno sprawy polega na tym, aby bieżąco orientować się, w jakim stopniu planowy limit zakupu został już obłożony zamówieniami oraz czy dalsze zamówienia nie spowodują jego przekroczenia. W niektórych przypadkach może nastąpić świadome i usprawiedliwione przekroczenie limitu zakupu, jeśli równocześnie jest przekroczony plan upłynnienia nadwyżek remanentów, bądź też, gdy stwierdza się przekroczenie planu zużycia związane z wykonaniem większych zadań produkcyjnych.

Przy kontroli obciążenia limitów zakupu trzeba zwracać uwagę na aktualność złożonych zamówień, uwzględniając konieczność anulowania tych, które okazały się zbędne.

W praktyce skuteczne stosowanie limitowania zakupów napotyka często na trudności wobec bardzo wczesnych terminów zamawiania, ustalonych dla niektórych branż, kiedy zakład nie opracował jeszcze ani planu zaopatrzenia, ani limitu zakupu. Niezależnie od ogólnej tendencji, która powinna prowadzić do wcześniejszego planowania i późniejszego zamawiania materiałów, przyjąć trzeba w każdym razie zasadę, że limit zakupu ustalony na pewien okres powinien być przede wszystkim skonfrontowany z uprzednio złożonymi zamówieniami, które już ten limit obciążają. Analiza porównawcza tych wielkości pozwala na stwierdzenie: ile jeszcze można zamówić, czy pozostały nie wykorzystany limit jest wystarczający, co zrobić, aby uzyskać możliwość zakupu niezbędnych materiałów w ramach limitu (upłynnić zbędne sortymenty materiałów, anulować zbędne lub mniej potrzebne zamówienia).

W przedsiębiorstwach budowlanych ważne jest nie tylko limitowanie zakupów w skali przedsiębiorstwa, lecz także bieżące czuwanie nad przebiegiem dostaw dla poszczególnych budów. W tym celu prowadzi się*) krótkookresowe limitowanie dostaw ważniejszych materiałów dla budów w oparciu o plany kwartalne i miesięczne. Chodzi mianowicie o to, aby zapobiegać dysproporcjom wewnątrz przedsiębiorstwa, przeciwdziałać gromadzeniu nadmiernych zapasów na jednych budowach przy upośledzeniu innych. Dąży się do tego, aby wielkość dostaw na budowę, ustalona w planie miesięcznym, stanowiła dla służby zaopatrzenia wiążący limit określający ile materiałów ma ona prawo a jednocześnie powinna dostarczyć na budowę. Tryb taki jest ważny nie tylko dla zahamowania nadmiernych dostaw, lecz również dla stabilizacji produkcji, która powinna z pewnością liczyć na pewne zabezpieczenie materiałowe w wysokości zatwierdzonego limitu.

Przy omawianiu form kontroli przychodu zwrócono celowo szczególną uwagę na przeciwdziałanie zbędnym i nadmiernym dostawom. W prakty-

*) Według doświadczeń jednostek budownictwa przemysłowego.

ce odczuwa się bowiem najbardziej konieczność zaostrożenia, takiej kontroli.

Bieżąca kontrola przychodu ma zasadniczej wagi zadanie zapewnienia pełnego i rytmicznego pokrycia niezbędnych potrzeb materiałowych produkcji. Wchodzi tu cały kompleks zagadnień, począwszy od kontroli terminowości składania zamówień, przez kontrolę terminowości dostaw, należytego odbioru ilościowego i jakościowego, a skończywszy na rozliczeniach za dostarczone materiały.

Kontrola gospodarki zapasami materiałów powinna być prowadzona równocześnie w ujęciu wartościowym i ilościowym. Kontrola wartości zapasów jest niezbędna, albowiem tylko w tym ujęciu uzyskujemy syntetyczny obraz gospodarki w przedsiębiorstwie. Kontrola ilościowa wskazuje natomiast na konkretne miejsce, w którym nastąpiły odchylenia od prawidłowego stanu gospodarki. Bez rozpoznania rzeczowego (ilościowego) nie można podjąć środków zapewniających poprawę gospodarki.

Kontrola gospodarowania zapasami przybiera formy kontroli prawidłowości stwierdzonych stanów zapasów oraz kontroli wykonania planowych zmian w wielkości zapasów.

Kontrolę stanu zapasów prowadzi się za pomocą:

- porównania rzeczywistych zapasów z obowiązującymi normami;
- rozpoznania odchyłeń od normy oraz ich kwalifikacji na gospodarczo uzasadnione lub nieuzasadnione.

Wyniki rozpoznania stanowią podstawę do odpowiedniego zaplanowania zapasów w okresowych planach zaopatrzenia. Zadania obniżenia zapasów stawiane są w tych planach za pomocą:

- planowania przychodu materiału na poziomie niższym od planowego zużycia;
- planowania sprzedaży (upłynnienia) zapasów zbędnych, gospodarczo nieuzasadnionych.

W niektórych przypadkach konieczne jest postawienie zadań celowego zwiększenia zapasów za pomocą realizacji przychodu większego od bieżącego zużycia materiału, a mianowicie wówczas, gdy trzeba odbudować zapasy znajdujące się poniżej poziomu norm.

Kontrola wykonania okresowych zadań w dziedzinie gospodarowania zapasami oraz analiza przyczyn ewentualnych odchyłeń zamyka cykl, stając się z kolei podstawą do ustalenia zadań na następny okres.

Źródła do kontroli gospodarki zapasami znajdujemy w ewidencji magazynowej i rachubie materiałowej, w okresowych sprawozdaniach zaopatrzeniowych oraz finansowych.

Najprostszą kontrolą zapasów jest analiza okresowych danych sprawozdawczych. Sposób jej prowadzenia wyjaśnia tabela nr 3, dane której przedstawiają obroty materiałowe przedsiębiorstwa w tys. złotych w kwartale. Jako pozycje plusowe oznaczono odchylenia przyczyniające się do przekroczenia planowego zapasu, jako minusowe — wpływające na zmniejszenie zapasu.

Podobne analizy kontrolne prowadzi się w stosunku do poszczególnych materiałów, których

Tabela 3

lp.	Treść	Zap. początkowy	Przychód	Zużycie	Sprzedaż (upłynnienie)	Zap. końcowy	W tym zapas ponadnormatyw.
1	Plan	15000	11000	12000	2000	12000	1000
2	Wykonanie	16000	12000	12500	1000	145000	3500
3	Odchylenie od planu	+1000	+1000	- 500	+1000	+2500	+2500

obroty wykazywane są w okresowych sprawozdaniach ilościowych.

Zestawienie porównawcze tego typu wskazuje na przyczyny powodujące przekroczenie planowego stanu zapasów. W przedstawionym przykładzie składają się na to:

- niedoszacowanie zapasów początkowych,
- niewykonanie planu upłynnienia,
- przekroczenie limitu zakupu (częściowo pokryte przekroczeniem planu zużycia).

Błąd w ocenie zapasu początkowego może się zawsze zdarzyć, jednak skutkom tego błędu można było zapobiec, gdyby w odpowiednim czasie zmniejszono limit zakupu i nie dopuszczono do jego przekroczenia. Niewykonanie planu upłynnienia jest zawsze objawem niekorzystnym, pogarszającym z reguły stan gospodarki przedsiębiorstwa.

Sprawne limitowanie zakupów wiąże się więc bezpośrednio z kontrolą wykonania planu zapasów, zapobiega bowiem nieuzasadnionej wyższe zapasów oraz stanowi najbardziej ekonomiczny sposób likwidacji zapasów ponadnormatywnych, powodujący ich wewnętrzne zużycie w przedsiębiorstwie.

Planowe prowadzenie upłynnienia zbędnych remanentów jest niezbędnym środkiem usunięcia błędów w gospodarce zapasami.

Warunkiem prawidłowego prowadzenia likwidacji zapasów ponadnormatywnych jest szczególnie ich rozpoznanie z punktu widzenia przydatności dla przedsiębiorstwa. Decydującym kryterium jest przy tym stwierdzenie czy i w jakim terminie zapasy takie będą zużyte w przedsiębiorstwie. W stosunku do zapasów, które zakwalifikowano jako zbędne, decyzja jest prosta — powinny być upłynnione za pomocą sprzedaży. Trudniejsze problemy powstają przy zapasach ponadnormatywnych, których zużycie planowane jest w następnych okresach. Decyzja co do sposobu ich likwidacji zależy od stopnia deficytowości materiału w skali krajowej oraz opłacalności czynności związanych z odprzedażą i ponownym zakupem danego materiału.

Analiza celowości posiadanych zapasów prowadzona być musi bieżąco w stosunku do poszczególnych sortymentów materiałowych oraz poszczególnych magazynów przedsiębiorstwa. Formą kontroli jest okresowe przeglądanie kartotek magazynowych oraz wykrywanie sortymentów wykazujących w proporcji do istniejących zapasów nieznaczne zużycie w ciągu dłuższego czasu (np. 2 — 3 miesięcy).

Fakty takie wskazują, że zapas w danym magazynie jest zbędny (w całości lub części) i powinien być postawiony do upłynięcia, bądź też przeniesiony na inny odcinek przedsiębiorstwa.

W celu usystematyzowania tej działalności wprowadza się normy zapasów poszczególnych materiałów na kartoteki, uzyskując w ten sposób możliwość bezpośredniego prowadzenia wymiernej liczbowo kontroli przez pracowników magazynowych.

Sposób postępowania zależy od organizacji wewnętrznej gospodarki magazynowej w przedsiębiorstwie. Kontrola jest tym łatwiejsza, im w większym stopniu jest możliwe i opłacalne scentralizowanie magazynowania materiałów. W przypadkach niezbędnej decentralizacji (np. magazyny produkcyjne na budowie) zasadnicze problemy powstają przy kontroli zapasów na poszczególnych odcinkach przedsiębiorstwa. Doraźne akcje kontrolne nie przynoszą tu trwałych rezultatów.

Ważnym czynnikiem jest doprowadzenie do bieżącej samokontroli stanu zapasów na poszczególnych odcinkach przedsiębiorstwa. Kontrolę taką można wprowadzić stosując system ustalania okresowych limitów wartości łącznych zapasów przysługujących dla danego odcinka, podbudowanych limitami ilościowymi zapasów podstawowych materiałów. Przy tym systemie kierownik danego odcinka przedsiębiorstwa staje wobec konieczności troszczenia się o to, aby posiadane przez niego zapasy składały się z rzeczywiście niezbędnych materiałów. Postawienie do dyspozycji posiadanych nadwyżek staje się tym samym koniecznym

warunkiem otrzymania dostaw potrzebnych materiałów.

Szczegółowe rzeczowe rozeznanie zapasów materiałowych oraz porównanie danych szczególnych z syntetycznymi wynikami finansowymi prowadzi niekiedy do wniosków, że część wykazywanych wartości zapasów nie ma rzeczowego odpowiednika, a jest wynikiem zaniedbań w bieżącym dokumentowaniu i ewidencji obrotu materiałami. Usunięcie takich zaniedbań daje bezpośrednie wyniki w postaci urealnienia obrazu gospodarki oraz zwolnienia fikcyjnie zamrożonych środków obrotowych.

W przedsiębiorstwach wykazujących poważne przekroczenia norm zapasów plan rozładowania tych zapasów nie może ograniczać się do ustalenia liczbowych danych włączanych do okresowego planu zaopatrzenia. Niezbędnym warunkiem uporządkowania gospodarki jest w takich przypadkach opracowanie szczegółowego planu zamierzeń organizacyjnych. Chodzi o to, aby skonkretyzować, jakimi sposobami przedsiębiorstwo zamierza uporządkować gospodarkę, ustalić indywidualne zadania dla poszczególnych odcinków i komórek organizacyjnych ze wskazaniem terminów wykonania tych zadań oraz osób odpowiedzialnych za ich wykonanie.

Kontrola wykonania planu zapasów polega wówczas w pierwszym rzędzie na bieżącym sprawdzaniu toku wykonania indywidualnych zadań. W ten sposób można doprowadzić do pewności, że globalne zadania uporządkowania gospodarki zapasami zostaną również prawidłowo wykonane.

Mgr OLGIERD CYBULSKI

Uwagi

o sprawozdawczości zaopatrzenia materiałowo-technicznego

(artykuł dyskusyjny)

W ostatnich okresach stosunkowo wiele uwagi poświęca się zagadnieniom, związanym z odpowiednim ustaleniem zakresu sprawozdawczości statystycznej, dotyczącej zaopatrzenia materiałowo-technicznego.

Podjęmowane prace, zmierzające do maksymalnego ograniczenia pracochłonności przy wypełnianiu formularzy statystycznych, miały swój wyraz w szeregu dyskusji i konferencji, przeprowadzanych na różnych szczeblach ministerstw. Głównego Urzędu Statystycznego i Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego.

W dyskusjach przebiegała troska, aby z jednej strony możliwie ograniczyć istniejące bez wątpienia poważne przerosty na odcinku sprawozdawczości, z drugiej zaś, by nie zlikwidować dopływu niezbędnych danych cyfrowych do ministerstw i innych władz centralnych.

W zakresie uporządkowania sprawozdawczości odcinka zaopatrzenia materiałowo-technicznego uczyniono niewątpliwie istotne postępy, wyrażające się wyodrębnieniem zagadnień statystyki zaopatrzenia w ramy departamentu w Głównym Urzędzie

Statystycznym, wydaniem odrębnych instrukcji sprawozdawczych (nr 90) oraz pogłębieniem kontroli przy zatwierdzaniu nowych wzorów sprawozdawczości „resortowej” czy też „wewnętrznej”. Można zatem stwierdzić, że co najmniej, z punktu widzenia organizacyjnego, statystyka zaopatrzenia materiałowo-technicznego posiada już odpowiednie ramy, które pozwalają w sposób skoordynowany regulować zasadnicze problemy metodologiczne.

W pracy operatywnej nasuwa się jednak szereg spostrzeżeń, dotyczących przydatności centralnych wzorów dla potrzeb przedsiębiorstw i centralnych zarządów oraz systemu przepisów w zakresie zatwierdzania sprawozdawczości zaopatrzenia materiałowo-technicznego. Na przykład odbyte w pierwszym kwartale bieżącego roku specjalne narady instruktażowe na temat całokształtu prac sprawozdawczych w przedsiębiorstwach resortu przemysłu lekkiego — pozwoliły uzyskać rozeznanie co do rzeczywistych proporcji pomiędzy zagadnieniami, obejmowanymi sprawozdawczością Głównego Urzędu Statystycznego a sprawozdaw-

czością resortową oraz tzw. „wewnętrzna” centralnych zarządów przemysłu.

Odnośnie sprawozdawczości określonej instrukcją GUS Nr 90 na 1955 r., należy stwierdzić, że jej (zrozumiale zresztą) schematyczny charakter nie pozwala na objęcie szeregu istotnych zagadnień, których kontrola statystyczna jest niezbędnie potrzebna na szczeblu przedsiębiorstwa, centralnego zarządu czy nawet ministerstwa.

Trzeba podkreślić, że nie chodzi tu bynajmniej o jakieś „naginanie” sprawozdawczości GUS do potrzeb branżowych resortów czy centralnych zarządów. Sprawozdawczość GUS jest oczywiście sprawozdawczością o swoim określonym i wyraźnie sprecyzowanym charakterze statystyki centralnej, której zestawienia zbiorcze służą do opracowywania meldunków o sytuacji na odcinku węzłowych problemów zaopatrzenia materiałowego w skali całej gospodarki narodowej. Niemniej jednak, na podstawie uzyskanych doświadczeń, należy zastanowić się nad trudnościami, nurtującymi obecnie terenowe służby zaopatrzenia w zakresie prac sprawozdawczych oraz spróbować pewnej analizy co do właściwego ustawienia sprawozdawczości zaopatrzenia materiałowo-technicznego w przemyśle na przykładzie resortu przemysłu lekkiego.

Na wstępie tych rozważań wydaje się słuszne podkreślić, że ciężar gatunkowy zagadnień, objętych sprawozdawczością, wyraźnie przeważa w sprawozdawczości wewnątrzresortowej. Główne problemy jak np. rozliczenie zużycia surowców, realizacja dostaw materiałów podstawowych w asortymencie, wykonanie bilansów materiałowych, kontrola zużycia materiałów pomocniczych i in. nie mieszczą się w ramach wzorów GUS i poszczególne przemysły szukają własnych, bardziej specyficznych i szczegółowych ujęć sprawozdawczych. Wiąże się z tym nader istotny problem właściwego powiązania prac sprawozdawczych na poszczególnych szczeblach w taki sposób, aby oddolne ogniwa sprawozdawcze (przedsiębiorstwa) nie dublowały zestawień statystycznych oraz aby układy sprawozdań mogły być jednocześnie wykorzystywane do systematycznej ewidencji ruchu, zużycia lub dostaw materiałów w samym przedsiębiorstwie.

Obecnie daje się odczuwać pewnego rodzaju formalizm w akcjach sprawozdawczych, szczególnie na szczeblu przedsiębiorstw, gdyż szereg zestawień statystycznych traktuje się w zasadzie jako dosyć uciążliwy obowiązek, a nie podchodzi się do nich, jako do materiału, będącego cyfrową podstawą analizy działalności gospodarczej. Przyczyny takiego stanu rzeczy będą z pewnością dosyć różnorodne, lecz jedną z nich w wielu przypadkach jest fakt, że wzory sprawozdawcze nie zawsze są pomyślane, jako zestawienia przydatne dla celów analitycznych przedsiębiorstw czy też jednostek nadrzędnych.

Na podstawie dotychczasowej obserwacji nawiązują się pewne sugestie odnośnie powiązania ujęć sprawozdawczych dla potrzeb centralnego zarządu i dla potrzeb władz centralnych (GUS, PKPG, ministerstwo). Wydaje się konieczne zastanowienie się: czy doprowadzenie obowiązku wy-

pełniania jednolitych formularzy sprawozdawczych do szczebla przedsiębiorstw (np. wzory GUS: GM1, GM2, GM5, GM8) jest słuszne. Dosyć liczne odgłosy z terenu świadczą o tym, że niektóre ramowe formularze statystyczne nie mogą znaleźć zastosowania w przedsiębiorstwach, jako pełnowartościowe materiały, służące do analizy cyfrowej. W związku z tym napływały wnioski bądź o uzupełnienie rubryk, bądź o wprowadzenie załączników lub też nawet dodatkowych wzorów.

Nie ulega żadnej kwestii, że inny zupełnie rodzaj sprawozdawczości potrzebny jest do kierowania gospodarką materiałową na szczeblu centralnego zarządu przemysłu, inny natomiast do zbiorczego ujmowania problemów zaopatrzeniowych w Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego i w Głównym Urzędzie Statystycznym. Oceniając potrzeby sprawozdawcze np. centralnych zarządów ze szczebla centralnego nie ma praktycznie możliwości wnikięcia w szczegółowe i istotne zagadnienia zaopatrzeniowe, nurtujące taką lub inną branżę przemysłową, posiadającą swoje specyficzne warunki organizacyjno-produkcyjne.

Wśród kompleksu spraw zaopatrzeniowych, wymagających stałej akcji sprawozdawczej, znajdują się oczywiście i takie, które z uwagi na wyraźnie typowy charakter można ująć jednolitym wzorem nawet w skali całego kraju (np. sprawozdania z gospodarki paliwami, z dostaw złomu czy dostaw szmat, makulatury itp.), jest jednak dużo takich, które w zasadzie powinny być potraktowane specyficznie — „ubranżowione”. Weźmy na przykład, decydujący właściwie o pracochłonności sprawozdań problem ustalania list materiałowych do sprawozdań GUS według wzorów GM1, GM4, GM5. Obecnie obowiązujące przepisy nakładają obowiązek zatwierdzania tych list przez Główny Urząd Statystyczny i zabraniają wprowadzania jakichkolwiek zmian do list zatwierdzonych. Abstrahujemy w tej chwili od dość dużej dozy formalizmu, występującego przy samym zatwierdzaniu omawianych list, gdzie bierze się pod uwagę przede wszystkim (mechanicznie) ilość pozycji, bez specjalnego wnikania w ich jakość (np. stopień pracochłonności przy obliczaniu poszczególnych pozycji lub ciężar gatunkowy danego materiału w zaopatrzeniu przemysłu), co tym samym nie pozwala na wnikliwą kontrolę faktycznej pracochłonności. Należy podkreślić, że o ile przy ustalaniu list materiałowych do sprawozdań GUS przestrzega się dość rygorystycznie tej zasady, o tyle np. przy ustalaniu list materiałowych do sprawozdawczości wewnątrzresortowej lub wewnętrznej centralnych zarządów wykazy materiałowych objętych sprawozdawczością ustalają zainteresowani odbiorcy sprawozdań (CZP lub ministerstwo). Wydaje się, że system drugi jest właściwszy, szczególnie jeśli chodzi o sprawozdawczość do szczebla resortu włącznie, gdyż pozwala on na bardziej elastyczne korygowanie różnego rodzaju potrzeb sprawozdawczych. Zachodzi tu co prawda pewna obawa, czy uprawnienie w zakresie ustalania list materiałowych nie będzie wykorzystane przez zainteresowane instytucje w jak najszerzych ujęciach sprawozdawczych, jednakże odpowiednio pomyślana i zorganizowana operatywna kontrola Głównego Urzędu Statystycz-

nego (o której poniżej) może zabezpieczyć nadmiar sprawozdawczości w przedsiębiorstwach.

Nie uniknie się również pewnych niewątpliwych trudności, chcąc np. ujednolicić w skali całego kraju takie pozornie jednolite sprawozdanie jak „z wykonania planu zaopatrzenia materiałowo-technicznego”. Specyficzne warunki organizacyjne różnych przemysłów (np. w zakresie kooperacji) powodują konieczność specjalnego komentarza odnośnie sposobu wypełniania poszczególnych rubryk (co nie zawsze może być w zgodzie w założeniami ramowej instrukcji GUS), bądź sporządzanie dodatkowych załączników albo wręcz wprowadzenie własnych sprawozdań wewnętrznych. Dla zilustrowania tych trudności w resorcie przemysłu lekkiego podajemy kilka charakterystycznych przykładów.

W sprawozdaniach z wykonania planu zaopatrzenia (GM1 i GM4) figuruje po stronie przychodów rubryka „w tym z realizacji przydziałów”. W rubryce tej chodzi o uchwycenie realizacji „czystego” przydziału (netto) w okresie sprawozdawczym. Zachodzi pytanie, jak ma jednostka sprawozdawcza szczebla podstawowego wykazywać przychód (z przydziału), gdy np. odebrała (i opłaciła) przesyłkę wagonową, powiedzmy, bezpośrednio od importera z przeznaczeniem w części dla kilku innych przedsiębiorstw.

Dostawa nie jest przecież dla niej przydziałem, gdyż partycypuje ona jedynie w niewielkiej ilości tego materiału, niemniej materiał został w danym okresie (miesiącu lub kwartale) faktycznie zapłacony, a tym samym przyjęty na konto przydziałowe zainteresowanego centralnego zarządu i ministerstwa. (Należy podkreślić, że zwrot właściwym odbiorcom, dla których była przewidziana część dostawy może mieć równie dobrze miejsce dopiero w następnych okresach sprawozdawczych).

Z punktu widzenia jednak jednostek nadrzędnych i naczelných taka dostawa będzie bezwzględnie przydziałem, niemniej dla przedsiębiorstwa nie jest to przydział, a obecne przepisy takiej interpretacji nie przewidują. Wypełnianie omawianej rubryki komplikują jeszcze i inne sprawy, związane z kooperacją przydzielanymi półproduktami, np. w przypadku przędzy, gdzie również specyfika danego centralnego zarządu stwarza konieczność dodatkowej, szczegółowej interpretacji i wyjaśnień.

Dalsze przykłady: We wzorach GM1 i GM4 nie ma również jednolitej interpretacji rubryki rozchodu „na zużycie”. Na przykład, w niektórych branżach przemysłu lekkiego zdarzają się dość często wypadki tzw. zwrotów z produkcji do magazynu surowca, które należałoby traktować, jako swojego rodzaju „przerzut” wewnątrz jednostki sprawozdawczej i wówczas trzeba o te sumy pomniejszać rubrykę „na zużycie”. W przypadku bowiem powtórnego przychodowania do magazynu, liczba „na zużycie” nie będzie właściwa (zwiększona). Należy podkreślić, że na szczeblu przedsiębiorstwa różnice te mogą być stosunkowo poważne.

Kontrola ruchu materiałów podstawowych jest utrudniona z uwagi na brak rozwiązania sprawozdawczego „robót w toku” oraz wykazywanie zbior-

czych pozycji zużycia (nie „na zużycie”) materiałów.

W omawianych wyżej sprawozdaniach zachodzi np. również konieczność asortymentowego specyfikowania przerzutu materiałów dokonywanych pomiędzy przedsiębiorstwami, podległymi temu samemu centralnemu zarządowi, w celu należytej kontroli ruchu materiałów. Usunięcie tego elementu poważnie utrudnia kontrolę faktycznych dostaw, dokonywanych w ramach kooperacji. Podane wyżej przykłady dowodzą tego, że w bardzo licznych przypadkach napotykamy na specyfikę branżową, którą należałoby rozwijać możliwie w ramach jednego wzoru, a co nie jest z kolei do realizowania w układzie obecnych, centralnych sprawozdań GUS i resorty muszą się uciekać do rozbudowanej sprawozdawczości wewnętrznej.

Można byłoby poruszyć jeszcze np. domagający się raczej specyfiki branżowej układu wzór GM8. obejmujący sprawozdanie z wykonania planu obrotów materiałowych i gospodarki zapasami zbędnymi i nadmiernymi, szczególnie w Dziale II lub wzór GM9, gdzie nie wszędzie jest pożądanym układ całego roku (rubryki: 3, 4, 5, 6 i 7), a natomiast brak elementów wsadowego rozliczania zużycia surowców (co przy budowie bilansów materiałowych jest uwzględniane) itp.

Powyższe przykłady nie mają bynajmniej na celu udowodnienia, że sprawozdawczość w układzie formularzy, wprowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny, jest terenowi niepotrzebna i że trzeba pójść na jej likwidację. Należy wyjaśnić, że chodzi o to, aby w miarę możliwości nie uogólniać szeregu zagadnień, które w efekcie muszą znajdować swe odbicie w sprawozdawczości resortowej, lecz by pójść w wyraźnym kierunku zwalniania niektórych szczebli sprawozdawczych (przedsiębiorstw czy centralnych zarządów) od obowiązku opracowywania różnych sprawozdań GUS na korzyść sprawozdawczości wewnętrznej. Trzeba z naciskiem podkreślić, że powyższe sugestie nie mają w żadnym wypadku na celu obciążenia terenu dodatkowymi zajęciami sprawozdawczymi, ale dążą do tego, by przestawić się w pracach statystycznych na głębszą i bardziej merytoryczną analizę otrzymanych cyfr.

Wiemy, że dyscyplina sprawozdawcza nie jest jeszcze postawiona na zadowalającym poziomie. Podawanie błędnych liczb i łamanie terminów jest jeszcze zjawiskiem, niestety, dość częstym. Bez wątplenia jedną z przyczyn tego stanu rzeczy jest, że tak można powiedzieć, „dekonzcentracja” uwagi na wiele problemów branżowo „drugorzędnych”, wypływająca z braku czasu, wobec istniejącego jeszcze mimo wszystko nadmiaru sprawozdawczości. Daje się odczuwać brak należytej opieki ze strony odpowiednich organizacji statystycznych nad np. takimi sprawami, jak: właściwym ustanowieniem dokumentacji podstawowej, wewnętrzną organizacją służb statystyczno-sprawozdawczych, techniką pracy itp. Wypada tu jeszcze dodać, że aczkolwiek ukazały się instrukcje i przepisy regulujące odcinek dyscypliny, lecz są one niewystarczające, a właściwie prawie wcale nie kontrolowane.

Doświadczenia z terenu pozwalają wysnuć pewne wnioski co do dalszych kierunków prac, zmierzających do polepszenia sytuacji na odcinku statystyki zaopatrzenia materiałowo-technicznego.

Wnioski te można byłoby ująć następująco:

- a) Możliwie daleko posunięte ubranżowanie sprawozdawczości, dotyczącej zaopatrzenia materiałowego, z pozostawieniem jako ogólnie obowiązujących, naprawdę tylko nielicznych sprawozdań. Ubranzowanie takie powinno objąć nie tylko sprawozdawczość GUS, ale również i sprawozdawczość resortową z tym, iż jednolitość formularzy można zachować na szczeblu ministerstwa.
- b) Znaczne wzmocnienie analizy zatwierdzanych wzorów sprawozdań (sporządzanych przez wszystkie szczeble) i wydanie w związku z tymi odpowiednio opracowanych przepisów, określających obowiązki poszczególnych organizacji.
- c) Wprowadzenie zasady, aby przedstawiciele Głównego Urzędu Statystycznego i zaintereso-

sowanych resortów przeprowadzali kontrole w przedsiębiorstwach, idące w kierunku zbierania zakresu oraz jakości prac sprawozdawczych i sposobów wykorzystywania materiałów sprawozdawczych przez samo przedsiębiorstwo, jak również przez właściwą branżowo jednostkę nadrzędną.

Prace sprawozdawcze zajmują licznym pracownikom służby zaopatrzenia wiele czasu, dlatego też warto zająć się tą sprawą, tym bardziej, że przecież dane, uzyskane ze sprawozdań, są podstawą do podejmowania szeregu decyzji i wyciągania wniosków odnośnie kierowania gospodarką na każdym jej odcinku.

Opracowując ten krótki przyczynek dyskusyjny, liczymy się z tym, że dyskusja nad sprawozdawczością będzie się odbywała nie tylko w ramach oficjalnych uzgodnień, ale dotrze do wszystkich ogniw służby zaopatrzenia i może spowoduje żywy oddźwięk w terenie, wnosząc niewątpliwie wiele cennego materiału do tak ważnego odcinka naszej codziennej pracy.

RACJONALNA GOSPODARKA MATERIAŁAMI

Mgr inż. LUKASZ TERCZYŃSKI

Wskaźniki zużycia materiałów w przemyśle metalowym

Podstawą rentowności przedsiębiorstwa, a w związku z tym i całej gospodarki narodowej jest produkowanie wyrobów przy możliwie najniższym koszcie własnym. Ponieważ w przemyśle metalowym koszt materiału stanowi około 60% kosztu wyrobu, jasna się staje konieczność i celowość zwrócenia uwagi na wszystkie czynniki wpływające na zużycie materiałów.

Wielkość zużycia materiału na jednostkę wyrobu (odniesienia) określają normy zużycia, ustalone różnymi metodami. Istnieją jednak odniesienia, dla których normy zużycia są bardzo trudne do ustalenia metodami technicznymi i wówczas należy sięgnąć do metody wskaźnikowej.

W cyklu artykułów chciałbym zapoznać czytelników z szeregiem wskaźników, zaczerpniętych z doświadczeń przemysłu maszynowego lub z literatury technicznej i ekonomicznej. Podane wskaźniki mogą być używane do:

- ustalania planów zaopatrzenia,
- ustalania norm zużycia,
- porównywania z wynikami osiąganymi w danym zakładzie.

Stwierdzić należy, że w naszej literaturze i czasopismach brak jest dostatecznej ilości informacji o zużyciu materiałów na różne odniesienia, w wyniku czego pracownicy, których interesuje zagadnienie gospodarki materiałowej, pozbawieni są możliwości porównywania osiąganych wyników z osiągnięciami innych zakładów i krajów.

Zapowiedziany cykl artykułów dotyczyć będzie następujących wskaźników:

- zużycie materiałów dla potrzeb narzędziowni przyfabrycznych,

- zużycie materiałów na remonty maszyn i urządzeń,
- zużycie materiałów w odlewniach (wsad metalowy i niemetalowy),
- zużycie paliwa technologicznego (obróbka cieplna, kuźnie itp.),
- zużycie materiałów przy spawaniu i cięciu,
- zużycie materiałów na pokrycia antykorozyjne,
- zużycie materiałów w kuziennictwie,
- zużycie materiałów w wykrojnictwie,
- zużycie materiałów w obróbce wiórowej.

Wskaźniki zużycia materiałów w narzędziowniach przyfabrycznych

Określenie zużycia materiałów w narzędziowniach przyfabrycznych jest zagadnieniem dość trudnym. Zużycie to można ustalić następującymi metodami:

- a) obliczenia szczegółowych norm zużycia na poszczególne części i wyroby,
- b) porównawczo w stosunku do rzeczywistego zużycia w roku ubiegłym,
- c) porównawczo — w stosunku do planowanego zużycia w roku bieżącym,
- d) w oparciu o wskaźniki techniczno-statystyczne,

W paru słowach ustosunkuję się do wyżej wymienionych metod.

Obliczenie zużycia w oparciu o szczegółowe normy zużycia tak jak się to praktykuje dla produkcji zasadniczej, byłoby najsluszniejszą metodą, na przeszkodzie jednak staje różnorodny wachlarz produkcji narzędziowej; w związku z tym opracowanie szcze-

głównych norm zużycia, co można wykonać dopiero po opracowaniu dokumentacji technicznej (rysunków, technologii), staje się praktycznie niemożliwe. Metoda ta jest więc w danym przypadku niewykonalna i nie do przyjęcia.

Obliczenie zużycia w oparciu o rzeczywiste zużycie w roku ubiegłym jest w zasadzie metodą słuszną. Polega ono na tym, że do rzeczywistego zużycia w roku ubiegłym dodaje się pewien procent na przyrost produkcji narzędziowni, związany z przyrostem produkcji zasadniczej. Ponieważ jednak plany zaopatrzenia opracowuje się w okresie drugiego i trzeciego kwartału roku bieżącego na rok następny, brak jest danych, dotyczących całkowitego rzeczywistego zużycia w ciągu całego roku, a wszelka interpolacja prowadzi do błędów. Dal- szym mankamentem jest fakt, że profil produkcji narzędziowni może być w roku następnym całko- wicie odmienny. Następnie należy stwierdzić, że zagadnienie kontroli rzeczywistego zużycia ma- teriałów nie stało się jeszcze prawem dnia po- wszedniego, co powoduje brak odpowiedniej sta- tystyki, a w związku z tym niemożność zastosowa- nia opisanej metody.

Obliczenie zużycia w oparciu o planowane zużycie w roku bieżącym. Tą metodą najczęściej posługują się nasze zakłady, nie dysponując innymi środkami i metodami dla ustalenia zużycia materiałów na rok następny. Metoda ta polega na powiększeniu planowanego zużycia materiałów na rok bieżący, odpowiadający planowanemu przyrostowi produk- cji narzędziowni.

Należy stwierdzić, że metoda ta jest najbardziej niesłuszną, gdyż prowadzi do nieuzasadnionego za- potrzebowania materiałów i przyczynia się do po- stawiania nadmiernych zapasów. Jak dalece zapo- trzebowanie opracowane tą metodą jest niedosko- nałe — świadczą przykłady z zakładów przemysłu maszynowego, dla których przydziały na potrzeby narzędziowni przyfabrycznych są przyznawane na ogół w wysokości około 50% zapotrzebowania, a mimo to są nie tylko wystarczające, ale i w wie- lu przypadkach zbyt duże. Przy ustalaniu przy- działów popełniają błąd obie zainteresowane stro- ny, tak przyznająca przydział, jak i zapotrzebo- wująca materiał, gdyż nie opierają się na żadnych przesłankach techniczno-ekonomicznych.

W związku z powyższym najsluszniejszą wydaje się metoda ustalania zużycia materiałów w oparciu o wskaźniki techniczno-ekonomiczne. Metoda ta została wprowadzona w r. 1954 w resorcie prze- mysłu maszynowego. Wskaźniki zostały opraco- wane w oparciu o literaturę i zużycie materiałów w niektórych zakładach. Podane poniżej wskaźniki są obowiązujące w resorcie przemysłu maszyno- wego.

Obliczenie zużycia materia- łów w oparciu o techniczne wskaźniki zużycia. Tablica 1 podaje wskaźniki zużycia materiałów potrzebnych na wy- konanie narzędzi, przyrządów, uchwytów itp. w odniesieniu do 1 tony gotowego wyrobu (narzędzi, przyrządów itp.). Narzędzia zostały podzielone na

11 grup, których nazwy są podane w rubryce 2: noże, inne narzędzia tnące, narzędzia pomiarowe, uchwyty i oprawki, przyrządy, przyrządy i narzę- dzia do obróbki na gorąco (kucie swobodne), przy- rządy i narzędzia do obróbki na gorąco (kucie fo- remnikowe), płyty modelowe i modele odlewni- cze, formy do odlewania pod ciśnieniem, przyrzą- dy i narzędzia do obróbki na zimno (wykrojniki, tłocz- niki), formy do prasowania tworzyw sztucz- nych.

W rubryce 3 podane są gatunki materiałów, z których w zasadzie wykonuje się narzędzia, należące do danej grupy. W rubryce 4 — podane są wskaźniki zużycia materiałów (razem, wzglę- nie dla każdej grupy gatunków materiału) na wy- konanie 1 tony gotowych narzędzi. W rubryce 5 podane są procentowe udziały każdej grupy ga- tunków, przy czym za 100% przyjęto wielkość wskaźnika zużycia:

Przykład 1:

Narzędziownia ma do wykonania (wg planu produkcji) 5 ton noży. Wskaźnik zużycia materia- łów razem (wg tablicy 1) wynosi 1,3 tony. Należy więc zapotrzebować razem $1,3 \times 5 = 6,5$ tony w tym:

stali szybko tnącej	$0,520 \times 5$	2,6 tony
stali zwykłej klasy 1	$0,260 \times 5$	1,3 „
stali konstrukcyjnej jako- ściowej kl. 2, grupa 20	$0,490 \times 5$	2,45 „
spiekanych węglików me- tali	$0,027 \times 5$	0,135 „
miedzi wzgl. mosiądzu do lutowania płytek z wę- glików	$0,003 \times 5$	0,015 „

W oparciu o powyższe wskaźniki można opraco- wać plan zaopatrzenia w branżach i grupach ga- tunków. Asortyment wymiarowy materiałów nale- ży sprecyzować w zamówieniach według opraco- wanej dokumentacji, względnie według specyfiki asortymentu wykonywanych narzędzi. Wskaźniki mogą także służyć dla porównywania wyników rzeczywistego zużycia materiałów w stosunku do planowanego, przy czym należy znać:

- tonaż zużytych na ich wykonanie materiałów,
- tonaż wykonanych gotowych wyrobów (netto).

Rzeczywisty wskaźnik zużycia materiałów jest to stosunek:

tonaż zużytych materiałów — razem

tonaż wykonanych gotowych wyrobów razem

Tablica 2 podaje wzór zbiorczego zestawienia zużycia materiałów bezpośrednich dla narzędziow- ni przyfabrycznych wraz z przykładem jego wy- pełnienia.

Zbiorcze zestawienie zużycia materiałów bez- pośrednich dla potrzeb narzędziowni przyfabrycz- nych obejmuje zużycie wszystkich materiałów bez- pośrednich, planowanych do zużycia w danym roku.

Zbiorcze zestawienie opracowuje się na wzorze TN — tablica 2 (obowiązującym w resorcie prze- mysłu maszynowego) dział gospodarki narzędzio- wej w oparciu o: tonażowy plan produkcji narzę- dziowni i wskaźniki podane w tablicach 1 i 3.

WSKAŹNIKI ZUŻYCIA MATERIAŁÓW
na wykonanie narzędzi, przyrządów, uchwytów i przyrządów pomiarowych w narzędziowniach przyfabrycznych ustalone na 1 tonę gotowego
wyrobu (narzędzi, przyrządów itp.)

TABLICA 1.

Lp.	Nazwa odniesienia (wyroby tzn. narzędzia itp.)	Nazwa materiału	Wskaźnik zużycia	
			ton	%
1	2	3	4	5
1	Noże Uwaga: zastosować zgrzewanie	Razem	1,300	100
		Stal szybkotnąca klasa 3 grupa 33	0,520	40
		Stal zwykła kl. 1	0,260	20
		Stal konstrukcyjna jakościowa niestopowa kl. 2 gr. 20	0,490	37,8
		Spiekane węgliki	0,027	2
		Miedź elektrolitycz. względ. mosiądz.	0,003	0,2
2	Inne narzędzia tnące (frezy, rozwiertaki, pogłębia- cze itp.) Uwaga: (zastosować zgrzewanie, napa- wanie i odlewanie)	Razem	1,500	100
		Stal szybkotnąca kl. 3 gr. 33	0,600	40
		Stal zwykła kl. 1	0,150	10
		Stal konstrukcyjna jakościowa niestopowa kl. 2 gr. 20	0,375	25
		Stal narzędziowa niestopowa kl. 3 gr. 30	0,075	5
		Stal narzędziowa stopowa kl. 3 gr. 31 i 32	0,240	16
		Spiekane węgliki	0,015	1
		Elektrody ESW 18	0,045	3
3	Narzędzia pomiarowe (sprawdziany tłoczkowe, szczę- kowe itp.)	Razem	1,600	100
		Stal zwykła kl. 1	0,480	30
		Stal konstrukcyj. jakościowa niestopowa kl. 2 gr. 20	1,000	62,5
		Stal narzędziowa stopowa kl. 3 gr. 31 i 32	0,120	7,5
4	Uchwyty i oprawki	Razem	1,500	100
		Zeliwo i staliwo	0,150	10
		Stal zwykła kl. 1		
		Stal konstrukcyj. jakościowa niestopowa kl. 2 gr. 20	1,200	80
5	Przyrządy (wiertarskie, tokarskie, frezar- skie, montażowe itp.)	Razem	1,500	100
		Zeliwo i staliwo	0,450	30
		Braz i mosiądz	0,015	1
		Stal zwykła kl. 1		
		Stal konstr. jakościowa niestopowa kl. 2 gr. 20	0,975	65
		Stal narzędziowa niestopowa kl. 3 gr. 30	0,045	3
6	Przyrządy i narzędzia do ob- róbki na gorąco kucie swobodne	Razem	1,300	100
		Stal zwykła kl. 1		
		Stal konstrukcyjna jakościowa niestopowa kl. 2 gr. 20	0,910	70
		Stal konstrukcyjna stopowa bez Ni kl. 2 gr. 21	0,130	10
		Stal narzędziowa stopowa kl. B gr. 31 i 32	0,260	20
7	Przyrządy i narzędzia do obróbki na gorąco kucie foremnikowe	Razem	1,400	100
		Stal zwykła kl. 1		
		Stal konstruk. jakościowa niestopowa kl. 2 gr. 20	0,350	25
		Stal konstr. stopowa bez Ni kl. 2 gr. 21	0,070	5
		Stal narzędziowa stopowa kl. 3 gr. 31 i 32	0,980	70
8	Płyty modelowe i modele odlewnicze	Razem	1,500	100
		Zeliwo	1,050	70
		Stopy aluminiowe	0,225	15
		Mosiądz	0,150	10
		Stal zwykła kl. 1	0,075	5
9	Formy do odlewania pod ciśnieniem	Razem	1,500	100
		Stal stop. konstrukcyjna z Ni kl. 2 gr. 22	1,125	75
		Stal zwykła kl. 1	0,375	25
10	Przyrządy i narzędzia do obróbki na zimno (wykrojniki i tłoczniki)	Razem	1,400	100
		Stal zwykła kl. 1		
		Stal konstrukcyjna jakościowa niestopowa kl. 2 gr. 20	0,840	60
		Stal konstrukcyjna niestopowa bez Ni kl. 2 gr. 22	0,140	10
		Stal narzędziowa niestopowa kl. 3 gr. 30	0,070	5
		Stal narzędziowa stopowa kl. 3 gr. 31 i 32	0,280	20
		Zeliwo	0,070	5
11	Formy do prasowania two- rzyw sztucznych	Razem	4,800	100
		Stal zwykła kl. 1		
		Stal konstrukcyjna jakościowa niestopowa kl. 2 gr. 20	1,000	55
		Stal narzędziowa stopowa kl. 3 gr. 31 i 32	0,500	28
		Zeliwo	0,300	17

Dział gospodarki narzędziowej przesyła zbiorcze zestawienia, opracowane na wzorze TN, zatwierdzone przez dyrektora zakładu, do działu zaopatrzenia i działu głównego księgowego.

Objaśnienie wzoru TN:
Ilość godzin rzeczy- — Należy podać plan ilości
wistych bezpo- godzin rzeczywistych bez-

średnich planowa-
nych w roku

pośrednich dla narzę-
dziowni przyfabrycznych
na dany rok. Wielkość ta
służy do kontroli real-
ności planu produkcji
narzędziowni w tonach z
ilością godzin planowa-

**ZBIORCZE ZESTAWIENIE ZUŻYCIA MATERIAŁÓW BEZPOŚREDNICH
dla potrzeb narzędziowni przyfabrycznych na rok 1955.
Ilość godzin rzeczywistych bezpośrednich planowanych w roku — 2004650.**

Nazwa wyrobu	Jedn. miary	N o ż e		Inne narzędzia tnące		Narzędzia pomiarowe		Uchwyty i oprawki		Przyrządy obr. mech. i montaż.		Przyrządy i narzędzia do obróbki na gorąco		Płyty model. i modele odlewnicze	Formy do odlewania pod ciśnieniem	Przyrządy i narzędzia do obróbki na zimno (wykroj. i tłoczniaki)		Formy do prasow. tworzyw sztucznych		R a z e m																
												kucie swobodne				kucie foremnikowe																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			13																				
Plan produkcji narzędziowni przyfabrycz.	ton	20	20	80	30	250	30	5	—	—	200	—	—	635																						
Wskaźnik zużycia materiałów	ton	1,3	1,5	1,6	1,5	1,5	1,3	1,4	—	—	1,4	—	—	1,46																						
Plan zużycia materiałów	ton	26	30	128	45	375	39	7	—	—	280	—	—	930																						
		Nr br. gr. prz. *)	zużycie ton	Nr br. gr. prz.	zużycie ton	Nr br. gr. prz.	zużycie ton	Nr br. gr. prz.	zużycie ton	Nr br. gr. prz.	zużycie ton	Nr br. gr. prz.	zużycie ton	Nr br. gr. prz.	zużycie ton	Nr br. gr. prz.	zużycie ton	Nr br. gr. prz.	zużycie ton	Nr br. gr. prz.	zużycie ton															
Zużycie wszystkich materiałów bezpośrednich dla potrzeb narzędziowni przyfabrycznych w układzie branżowym grup przydziałowych wzgl. pozycji wykazu PKPG	II	110	5,2	II	110	3	II	111	38,5	II	110	20	II	109	40	II	110	5	II	110	0,5	—	—	—	—	II	110	30	—	—	—	—	II	109	40	
	II	203	9,8	II	203	7,5	II	203	80	II	203	16	II	110	40	II	127	15	II	127	0,5	—	—	—	—	II	127	90	—	—	—	—	II	110	103,7	
	II	319	10,4	II	319	12	II	312	9,5	II	223	4,5	II	111	20	II	203	7,3	II	203	0,75	—	—	—	—	II	203	48	—	—	—	—	II	111	58,5	
	III	51	0,05	II	303	1,5	—	—	II	żel.	2,5	II	127	68,80	II	223	1	II	223	0,1	—	—	—	—	—	II	232	18	—	—	+	—	II	127	174,3	
	XIII	1128	0,55	II	312	4,8	—	—	II	821	2	II	203	75	II	228	2,9	II	228	0,25	—	—	—	—	—	II	238	10	—	—	—	—	II	203	244,35	
				XIII	1128	0,3						II	304	11,2	II	317	7,8	II	317	4,9	—	—	—	—	—	II	303	14					II	223	5,6	
				XII	104	0,9						II	312	3,75											II	312	20					II	228	3,16		
												III	69	2,75											II	317	36					II	232	18		
												III	74	1											II	żel.	14					II	238	10		
												II	821	37,5																		II	303	15,5		
												II	żel.	75																			II	304	11,2	
																																		II	312	38,05
																																		II	317	48,7
																																		II	319	22,4
																																		II	821	39,5
																																		II	żel.	91,5
																																		III	51	0,05
																																		III	69	2,75
																																		III	74	1
																																		XII	104	0,9
																																		XIII	1128	0,85

*) Numer branży, grupa przydziałowa.

Plan produkcji narzędziowni — przyfabrycznej

Wskaźnik zużycia materiałów

Plan zużycia materiałów

nych w oparciu o wskaźniki, podane w tablicy 3. W rubrykach od 1 do 12 należy podać ilość ton gotowych narzędzi, których wykonanie jest planowane w danym roku. W rubryce 13 należy podać sumę wielkości (w tonach) z rubryk 1 — 12.

Należy podać wskaźnik zużycia materiałów w tonach na 1 tonę gotowych narzędzi wg danych z tablicy 1. Należy podać w rubrykach od 1 — 12 plan zużycia materiałów w tonach. Wielkość ta wynika z przemnożenia planu produkcji narzędzi (ton) przez wskaźnik zużycia (ton/tonę). W rubryce 13 należy podać sumę wielkości z rubryk 1 — 12.

Dla każdego odniesienia, tzn. rubryk 1 — 12 należy podać plan zużycia materiałów w rozbiu na branże i grupy przydziałowe, względnie pozycje wykazu PKPG. Po zakończeniu każdej branży należy wielkość zużycia podsumować. W rubryce 13 należy podać łączne zestawienie planu zużycia materiałów w branżach, grupach przydziałowych i pozycjach wykazu.

Tablica 3 podaje ilość godzin rzeczywistych, potrzebnych do wykonania 1 tony gotowych narzędzi.

Liczby podane w tej tablicy oznaczają ilość rzeczywistych roboczo-godzin, potrzebnych do wykonania 1 tony gotowego wyrobu (ciężar netto). Wskaźniki podane w tablicy 3 są potrzebne dla ustalenia tonażowego planu produkcji w różnych grupach narzędzi, wychodząc z godzinowego, rocznego planu narzędziowni.

Nawiązując do wskaźników, podanych w tablicy 1, należy zaznaczyć, że zużycie materiału na 1 tonę gotowego wyrobu, obliczone według wskaźnika, obejmuje: ciężar netto gotowego wyrobu (1 tona) i wszystkie straty technologiczne, tzn. straty na wióry, końcówki, zgar przy kuciu i odlewaniu.

Tablica 3

Nazwa wyrobu	Ciężar netto wyrobu	Ilość rzeczywistych godzin	
		maszynowych	ręcznych
Narzędzia tnące	1 tona	1800—2000	200—220
Przyrządy pomiarowe (sprawdziany tłoczkowe i szczękowe)	1 tona	7200—7500	1800—1900
Przyrządy	1 tona	1260	540
Uchwyty i oprawki	1 tona	1800—2030	200—270
Przyrządy i narzędzia do kucia swobodnego	1 tona	15	65
Przyrządy i narzędzia do kucia foremnikowego	1 tona	320	130
Wykrojniki i tłoczki	1 tona	2300	1150

L. J. SPIWAKOWSKI

Doświadczenia w zakresie poprawy ekonomicznych wskaźników zaopatrzenia materiałowo-technicznego w jednym z uralskich zakładów przemysłu metalowego*)

Planowanie potrzeb materiałowych

Prawidłowa organizacja materiałowo-technicznego zaopatrzenia przedsiębiorstw wymaga przede wszystkim ścisłego ustalenia potrzeb materiałowych.

Ustalenie potrzeb materiałowych przedsiębiorstw poprzedza szczegółowe opracowanie planu produkcji, inwestycji oraz kapitałnych i bieżących remontów, a także przegląd norm zużycia materiałów podstawowych i pomocniczych.

Należy zaznaczyć, że w zakładach przemysłu metalowego normy zużycia materiałów pomocniczych nie stanowią jeszcze tak nieodzownego elementu uzasadnienia planu produkcji, jakim są normy zużycia surowców, materiałów podstawowych, półfabrykatów, paliwa i energii elektrycznej. Przyczyną tego — naszym zdaniem — jest to, że centralne zarządy przemysłu i centralne za-

rzędy zaopatrzenia resortu jeszcze nie zdecydowały się przyjąć jakiegokolwiek określonego obliczenia tych norm, nie upowszechniają w należyty sposób nagromadzonego doświadczenia w zakresie ich opracowania, nie zatwierdzają typowych zróżnicowanych norm zużycia materiałów pomocniczych i nie organizują systematycznej kontroli ich wykonania.

W związku z tym dla określenia potrzeb w zakresie materiałów pomocniczych na okres planowany zakład posługuje się opracowanymi bezpośrednio w zakładzie normami zużycia materiałów pomocniczych.

Dokonywane corocznie przeglądy norm zużycia mają na celu osiągnięcie ich obniżenia dzięki nowym osiągnięciom technologicznym i systematycznej walce o oszczędne wykorzystanie materiałów.

Jak wiadomo, plan zaopatrzenia materiałowo-technicznego zakładu opracowuje się w okresie znacznie wyprzedzającym rozpoczęcie planowego

*) Sistema i praktika materialno-technicheskovo snabzhenia promyshlennowo predpriatia. Wyd. Maszgiz, Moskwa 1954 — praca zbiorowa. Tłumaczył J. Więckowski.

okresu. W okresie między opracowaniem planu i początkiem jego realizacji zachodzą różne zmiany w warunkach pracy oddziałów, w technologicznych procesach i planowym asortymencie produkcji. Wszystkie te zmiany wpływają na poziom potrzeb środków materiałowych i ostatecznie powodują konieczność korekty odpowiednich planowych obliczeń. W tym celu w zakładzie wprowadzono system operatywnego planowania zaopatrzenia, zgodnie z którym oddziały produkcyjne zgłaszają do wydziału zaopatrzenia przed rozpoczęciem każdego miesiąca (zwykle 25, 26-go dnia) zapotrzebowania materiałowe, mające zabezpieczyć produkcję na następny miesiąc. Kierownicy poszczególnych sekcji działu zaopatrzenia analizują projekty tych zgłoszeń z punktu widzenia zgodności z planem produkcji i zatwierdzonymi normami zużycia, z uwzględnieniem stanu zapasów tych materiałów w magazynach oraz przyznaných przydziałów. Skorygowane i uzgodnione zgłoszenia potrzeb materiałowych są podpisywane przez kierownika działu zaopatrzenia i kierownika oddziału produkcyjnego. Zgłoszenie to jest podstawowym operatywnym dokumentem, według którego organizuje się i kontroluje przebieg zaopatrzenia oddziałów produkcyjnych w materiały.

Kierownicy sekcji działu zaopatrzenia sporządzają wyciągi ze zgłoszeń tych materiałów, których nie ma w magazynach przedsiębiorstwa i sporządzają dla tych materiałów harmonogramy dostaw. W harmonogramie dostaw podane są środki, które należy przedsięwziąć dla zabezpieczenia otrzymania materiałów przez przedsiębiorstwo i wydania ich oddziałom produkcyjnym w terminach ustalonych przez nie w zapotrzebowaniach materiałowych. W harmonogramach wykazane są również osoby, odpowiedzialne za dostawę określonych materiałów.

Podpisany przez kierownika działu harmonogram dostaw materiałowych, zatwierdzany następnie przez zastępcę dyrektora zakładu, jest operatywnym planem wydziału. Wyniki działalności działu zaopatrzenia ocenia się w zależności od wykonania tego planu, od czego zależy także rozmiar otrzymywanych przez dział premii produkcyjnych. Wprowadzenie opisanego systemu operatywnego planowania pozwoliło, przy niezmiennych etatach, nie tylko zabezpieczyć dostawy materiałów dla zakładu, które w ciągu ostatnich dwóch lat wzrosły ponad 40 %, lecz również zapewnić rytmiczny dopływ materiałów do podstawowych i pomocniczych oddziałów zakładu.

Limitowanie wydawania materiałów oddziałom produkcyjnym

W dziedzinie oszczędnego zużycia materiałów i kontroli przestrzegania zatwierdzonych norm duże znaczenie posiada organizacja wydawania materiałów oddziałom produkcyjnym według ściśle ustalonych limitów. W szczególności odnosi się to do materiałów pomocniczych, w zakresie których — jak to wyżej wspomniano — nie ma typowych norm zużycia.

Dane o zużyciu niektórych materiałów pomocniczych przez oddziały produkcyjne, po ustaleniu limitów wydawania ich z magazynów, w porówna-

niu z poprzednim okresem, w którym wydawano te materiały bez limitowania, wykazują, że zużycie zmniejszyło się w zakresie benzyny na 1 km przebiegu samochodu ciężarowego o 10,5 %, smarów na 1 parowozogodz. pracy — o 10 %, piasku formierskiego na 1 tonę odlewów — o 12 % itd. To dostatecznie jasno wykazuje wyższość systemu limitowania w stosunku do jednorazowych zapotrzebowań. Jeżeli ustalony limit zostanie wykorzystany — magazyn przestaje wydawać materiały, dopóki kierownik oddziału produkcyjnego nie otrzyma od dyrektora zakładu pisemnej decyzji o podwyższeniu limitu. Dodatkowy limit zostaje odnotowany we właściwych rubrykach kart limitowania zużycia.

Wprowadzenie limitowania wydawania materiałów zwalnia magazynierów od konieczności grupowania jednorazowych zapotrzebowań przy opracowywaniu sprawozdań materiałowych.

Obniżenie kosztów zakupu materiałów

Udział kosztów materiałowych w kosztach własnych produkcji zakładu dochodzi do 65 %. Dlatego stają się zrozumiałe wysiłki pracowników zaopatrzenia materiałowo-technicznego obniżania kosztów własnych zakupywanych materiałów.

Jak wiadomo, obecnie ceny podstawowych surowców hutniczych i półfabrykatów są ustalone franko wagon stacją przeznaczenia. W związku z tym koszty materiałów i półfabrykatów dla przedsiębiorstw przemysłu hutniczego obejmują cenę zbytu według cennika oraz koszty wewnątrzzakładowego transportu danego materiału. Udział zakładowych kosztów transportu w pełnych kosztach materiałowych waha się od 1 do 15 %. Średnio ważony wskaźnik tych wydatków dla asortymentów zużywanych przez nasz zakład wynosi 5 %. Jasne jest, że obniżenie tych kosztów ujawni się w zmniejszeniu ogólnych kosztów materiałowych, a pośrednio wpłynie na obniżenie całości kosztów własnych wytwarzanej przez zakład produkcji.

Aby zapewnić zmniejszenie kosztów transportu wewnątrzzakładowego oraz kosztów magazynowania, przeanalizowano obowiązujący system przechowania materiałów, istniejącą dyslokację magazynów i ich uposażenie. Kontrola gospodarki materiałowej ujawniła wiele niedociągnięć, np. w magazynie materiałów do produkcji rur symbolem klasyfikacyjnym był tylko gatunek stali, co powodowało, że w tym samym miejscu przechowywano różne rozmiary tego samego gatunku. W magazynie drewna opałowego, służącego jako paliwo dla gazogeneratorów, roboty załadunkowo-wyładunkowe kalkulowały się b. drogo dlatego, że drewno otrzymywano w postaci polan dwumetrowej długości.

Dla usunięcia zauważonych niedociągnięć opracowano szczegółowy plan zamierzeń usprawnienia gospodarki magazynowej. Ważnym zamierzeniem były zasadnicze zmiany w dyslokacji magazynów w celu maksymalnego zbliżenia materiałów do oddziałów zużywających.

W związku z tym trzeba było znacznie rozszerzyć przestrzeń magazynu surowców wsadowych dla oddziału martenowskiego, gdzie na odkrytych placach przy bocznicę rozmieszczano surówkę, kamień wapienny, rudę, złom i inne materiały. Roz-

mieszczania rur dokonuje się obecnie w magazynach nie tylko według gatunków stali, jak to było dawniej, a także według rozmiarów. Przy zawieraniu umów na dostawę na 1953 r. zastrzeżono dostawę drewna opałowego w polanach jednometrowych, w miejsce dawniej dostarczanych dwumetrowej długości. Do oddziału wytwarzającego artykuły masowego użytku, położonego w odległości 1 km od zakładu, zbudowano tor kolejowy.

W wyniku tych i licznych innych organizacyjno-technicznych środków, przedsięwziętych w celu uporządkowania gospodarki magazynowej, zakład osiągnął następujące zmniejszenie wydatków, odnoszonych na koszty materiałowe: w zakresie surowki o 6,3 %, rudy żelaznej o 13 %, siatki do łózek o 50 %, łożysk tocznych o 24 %, rur o 7,6 % oraz drewna opałowego o 19 %.

Normowanie zapasów produkcyjnych

Charakterystyczną cechą organizacji materiałowo-technicznego zaopatrzenia zakładu przemysłu hutniczego, utrudniającą to zadanie, jest dużo większa w stosunku do innych branż ilość faz i wzajemnych powiązań, od których zależy ciągłość procesu produkcyjnego. Jest to związane ze specyfiką technologicznych procesów podstawowych oddziałów produkcyjnych metalurgicznego zakładu, gdzie każda przerwa w dostawie surowców, półfabrykatów, paliwa i materiałów pomocniczych grozi unieruchomieniem najważniejszych agregatów produkcyjnych i pośrednio wpływa na wykonanie produkcji zakładu.

Z powyższego wynika, jak bardzo ważne dla zakładu jest dokładne planowanie materiałowo-technicznego zaopatrzenia, a szczególnie jeśli chodzi o prawidłowe planowanie zapasów magazynowanych. Nie wchodząc w szczegóły metodyki normowania zapasów produkcyjnych, należy naświetlić stosowany w zakładach nowy sposób ustalania wielkości zapasów zabezpieczających ciągłość produkcji.

Jeszcze w r. 1949 zakład nawiązał systematyczną łączność z podstawowymi dostawcami metali przerobczych, surowki, paliwa itd. i wprowadził w życie zasadę uzgadniania harmonogramów dostaw. Oprócz tego przy pomocy służby dyspozytorskiej zarządu transportowego ministerstwa, pracującej przy zarządach kolejowych, zakład kontroluje szybkość przewozu przesyłek i wpływa na organa transportu poprzez system kar za przeterminowaną dostawę ładunków.

W wyniku tego udało się zakładowi uporządkować dostawy i osiągnąć skrócenie czasu przebywania materiałów w drodze; jeśli w poprzednich latach okres dostawy materiałów do produkcji łożysk kulkowych trwał 15 dni, to w 1950 r. obniżył się on do 12 dni, w 1951 r. — do 10,5 dni, w 1952 r. — do 9 dni, a w 1953 r. wyniósł tylko 5 dni. Zwiększenie częstotliwości dostaw, realizowanych według harmonogramów uzgodnionych między odbiorcami i dostawcami, pozwala znacznie obniżyć normę zapasu bieżącego zapasów produkcyjnych. Jednocześnie zmniejszył się i czas przebywania materiałów w drodze, np. przy normalnym czasie przebiegu wagonów z ładunkiem rur ze stacji Sinarskaja w 3 dni, faktycznie czas znajdo-

wania się przesyłek w drodze w ostatnim okresie charakteryzują następujące liczby: 28 % wszystkich partii dostaw znajdowało się w drodze tylko 1 dzień, 35 % — 2 dni, 5 % — 3 dni i 32 % ponad 3 dni.

Jeśli chodzi o surowkę, normalny czas przebiegu ze stacji Nadziejdzinsk (Zakład im. Sierowa) przyjęto na 5 dni, ale znaczna część dostaw także znajdowała się w drodze znacznie krócej. Wynika to z następującego zestawienia:

przewozy w dniach	2	3	4	5	5
ilość surowki w % do					
ogólnego rozmiaru dostaw	17	36	21	2	24

Z tego wynika, że ścisła kontrola ruchu przesyłek w drodze pozwala obniżyć rezerwowy zapas materiałów, który w Starotrubnym Zakładzie zmniejszono do 30 % rozmiaru zapasu bieżącego. Zwiększenie regularności i częstotliwości dostaw, skrócenie czasu przewozu i zmniejszenie prawdopodobieństwa przerw w dostawach było podstawą dla przeglądu obowiązujących norm zapasów produkcyjnych w celu ich obniżenia.

Obniżenie zapasów osiągnięte w latach 1951 — 1952 w porównaniu z zapasami poprzednich dwóch lat przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Rozdział materiałów	1949 — 1950				1951 — 1952			
	średnioroczna norma w dniach	faktyczny zapas w dniach			średnioroczna norma w dniach	faktyczny zapas w dniach		
		średni	maksymalny	minimalny		średni	maksymalny	minimalny
Surówka	30	31	49	14	30	20	40	10
Złom	38	34	47	24	38	43	22	3
Żelazo na rury ciągnione	12	6	10	35	15	7	16	23
Żelazo na łożyska kulkowe	35	23	35	11	18	13	29	75

Należy podkreślić, że zmniejszenie zapasów nie tylko nie wpłynęło na zakłócenie rytmiczności produkcji, lecz równocześnie ze zmniejszeniem zapasów nastąpił wzrost produkcji, jak wykazuje tabela 2.

Tabela 2

Rodzaj produkcji	Przyrost produkcji w % do ubiegłego roku		
	1950	1951	1952
Stal	8,1	4,0	5,7
Rury ciągnione	12,6	20,9	12,4
Łożyska kulkowe	54,0	24,0	4,3

W jednym z miesięcy 1953 r. w drodze wysoko operatywnej i ścisłej kontroli udało się zapewnić ciągłość produkcji w trzech podstawowych oddziałach produkcyjnych przy jeszcze mniejszych zapasach, a mianowicie: materiały do produkcji rur 4,9 dnia, do produkcji łożysk kulkowych — 5,6

dnia, złom — 2,3 dnia. Pozwoliło to zakładowi na niezwiększenie norm zapasów, mimo znacznego wzrostu produkcji globalnej. Dynamikę zmian zapasów produkcyjnych w porównaniu ze wzrostem produkcji globalnej przedstawia tabela 3.

Tabela 3

Wskaźniki	% roku ubiegłego		
	1951	1952	7 miesięcy 1953
Wzrost planowego rozmiaru produkcji globalnej	19	4,5	17,7
Wzrost (+) wzgl. zmniejszenie (—) norm zapasów produkcyjnych	—4,07	—3,1	+1,1

Istotnie ważnym zadaniem racjonalnej organizacji materiałowo-technicznego zaopatrzenia jest nie tylko ogólne, ale także i asortymentowe normowanie zapasów. Jeśli pierwsze zabezpiecza lepsze wykorzystanie środków obrotowych, to drugie pozwala kontrolować posiadanie koniecznych asortymentów materiałowych.

Przy asortymentowym normowaniu zapasów należy ustalić wielkość najmniejszego i największego ogólnego zapasu z tym, aby w razie przekroczenia ustalonych norm magazynierzy sygnalizowali o tym kierownictwu przedsiębiorstwa, dla podjęcia odpowiednich decyzji. W praktyce magazynierzy przesyłają pisemne raporty o przekroczeniu norm zapasów.

Walka ze stratami i mankami, racjonalizacja dostaw materiałów oddziałom produkcyjnym

Oprócz kosztów transportu oraz robót za- i wyładunkowych, istotny wpływ na koszty materiałowe mają także warunki przechowania.

Należy zaznaczyć, że w porównaniu z r. 1940 zakład zwiększył wykonanie produkcji globalnej w cenach porównywalnych 7-krotnie, a mimo to powierzchnia zajmowana przez zakład prawie nie uległa zmianie. W związku z tym powierzchnia okazała się stanowczo za małą dla prawidłowej organizacji przechowania zwiększonych dostaw materiałowych. Aby znaleźć z tego wyjście, przede wszystkim zwiększono dopuszczalny poziom składowania na 1 m² powierzchni magazynów. Ponadto wybudowano nowe magazyny materiałów ogniotrwałych, żelazo-stopów, a także specjalne magazyny smarów i łatwo palnych materiałów. Znaczna część otwartych terenów magazynowych została zaopatrzona w daszki. Efektywność wprowadzonych ulepszeń wyraża się w tym, że jeśli w 1949 r. straty magazynowe spisane na koszt własny produkcji wyniosły 101 tys. rubli, a w 1950 r. — 81 tys. rubli, to w 1951 r. zmniejszyły się one do 2 tys. rubli, a w 1952 r. i przy inwentaryzacji na 1.VII.1953 r. nie było żadnych strat magazynowych. Przytoczone liczby nie oznaczają jeszcze, że zakład osiągnął idealny poziom organizacji przechowania materiałów i ostatecznie zlikwidował straty.

Dojrzała już konieczność opracowania generalnego projektu przebudowy gospodarki magazynowej i istotnego zwiększenia inwestycji; inwestycje

w tym zakresie do chwili obecnej były niedostateczne i wynosiły w 1950 r. 2% ogólnej sumy inwestycji zakładu, w 1951 r. — 2,1%, a w 1952 r. — 2,4%. Na koszty własne gotowej produkcji zakładu wpływają nie tylko straty magazynowe, lecz także manka i przeklasyfikowania ujawnione w toku bieżącej działalności oraz przy inwentaryzacji magazynów. Praktyka zakładu wykazuje, że nawet przy zadowalającej organizacji wydawania materiałów oddziałom produkcyjnym z magazynów i należytym funkcjonowaniu urządzeń pomiarowych manka nadal istnieją, będąc następstwem nieprawidłowej organizacji odbioru materiałów od organów transportowych.

Usprawnienie organizacji przyjmowania przesyłek od kolei pozwoliło zakładowi ujawnić tylko za okres II kwartału 1953 r. mank materiałów na 25 tys. rubli i zgłosić odpowiednie roszczenia do dostawców i organizacji przewozowych. Przyjmowaniem przesyłek w zakładzie zajmują się specjaliści pracownicy, przebywający bezpośrednio na stacji odbiorczej. Po przybyciu wagonów na stację otrzymują oni odpowiednie dokumenty kolejowe i dokonują na ich podstawie przyjęcia ładunków.

10% dziennych przesyłek i 100% ładunków węgla podlega przeważeniu na wadze kolejowej w obecności wagowego stacji przeznaczenia. Wyniki sprawdzenia wagi są protokolowane. Tą drogą także sprawdza się wagę wagonów przybyłych ze śladami uszkodzeń. Specjalną uwagę należy zwracać na sprawdzenie przesyłek, których stan ustala się pomiarami, ponieważ w tych przesyłkach najczęściej występują manka. Tak np. tylko w jednym miesiącu ujawnione manko w ładunkach drzewa wyniosło 2,5% miesięcznych dostaw. W przypadkach, kiedy pracownicy kolejowi z tych lub innych względów uchylają się od sporządzenia protokołów o mankach w otrzymanych przesyłkach, dyżurujący pracownik zakładu nie przyjmuje wagonu i przesyła do naczelnika stacji, jego zastępcy, wzgl. kierownika ruchu stacji odpowiednią notatkę. Jeśli to nie daje rezultatu, kierownik wydziału zaopatrzenia zakładu stara się o uzyskanie potwierdzenia mank w oddziale zarządu kolei.

Istotne znaczenie ma w końcu sposób wydawania materiałów z magazynów, a w szczególności pomocniczym oddziałom produkcyjnym. Do 1953 r. oddziałowi magazynierzy sami otrzymywali materiały z centralnych magazynów zakładowych. Nie mówiąc już o nieracjonalnym wykorzystaniu środków transportowych, system taki powodował znaczne straty czasu oddziałowych magazynierów i pracowników produkcyjnych, którzy byli delegowani do robót załadunkowo-wyładunkowych ciężkich materiałów.

W początku 1953 r. wydział zaopatrzenia zakładu zorganizował centralizację dostaw niektórych materiałów do oddziałów przy pomocy własnych środków transportowych i pracowników magazynowych. To usprawnienie wprowadzone na próbę dało znaczne efekty w postaci odciążenia środków transportowych oddziałów produkcyjnych, jak i zmniejszenia kosztów przewozu. Koszty te zmniejszyły się o około 20%.

Obecnie jest w opracowaniu zarządzenie o objęciu dostawami centralnymi szerszej nomenklatury materiałów.

Z doświadczeń ZPB im. J. Marchlewskiego w Łodzi

W niniejszym artykule chciałbym podzielić się doświadczeniami Zakładów Przemysłu Bawełnianego im. J. Marchlewskiego w Łodzi na odcinku upłynniania remanentów materiałowych.

Pierwszym krokiem w akcji upłynniania jest ustalenie zapasów ponadnormatywnych.

Zwykle przekroczenie normatywów ustala się przez porównanie wartości posiadanych materiałów w układzie poszczególnych grup z wartościowymi normatywami dla tychże grup. Następnie w ramach ustalonego przekroczenia poszukuje się nadmiernych lub zbędnych zapasów i wreszcie sporządza się szczegółowe ich wykazy. Tymczasem nasze przedsiębiorstwo posiada jednych materiałów za dużo, innych natomiast za mało. Dla ustalenia więc właściwych nadmiarów, a nie salda nadwyżek nad niedoborami, należy koniecznie uwzględnić niedobory. U nas więc przyjmuje się następujący system.

Obserwacja wykazuje, że w przemyśle włókienniczym jest zasadniczo niedużo artykułów, które przedsiębiorstwa otrzymują w niedostatecznej ilości i nieregularnie. Dlatego stosunkowo niewielkim nakładem pracy można ustalić, o ile za mało mamy w zapasie takich materiałów w określonym dniu i wyliczyć wartość tego niedoboru, a następnie — dla ustalenia właściwego stanu ponadnormatywnego — tak wyliczoną wartość brakujących artykułów dodać do ustalonego poprzednio przekroczenia normatywu.

Przykładowo:

wartość zapasów gr. 125 w dn.	
30.6.55 —	4.000.000 zł
normatyw zapasów gr. 125 w dn.	
30.6.55 —	3.000.000 zł
przekroczenie normatywu	1.000.000 zł
niedobór artykułów w gr. 125 w dn.	
30.6.55.	200.000 zł
wartość artykułów do upłynnienia —	1.200.000 zł

Wtedy dopiero poszukujemy nadmiarów, ale już w granicach kwoty 1.200 tys. zł. Kolejnym zadaniem jest upłynnienie ujawnionych nadmiernych lub zbędnych zapasów, które może polegać na:

a) zgłoszeniu ich do właściwej centrali handlowej lub do jednostki nadrzędnej w celu odprzedaży,

b) przeznaczeniu do późniejszego zużycia we własnym zakresie, przy jednoczesnym wycofaniu ulokowanego poprzednio zamówienia na okres następny, a wreszcie

c) zakwalifikowaniu na złom, na odpadki użytkowe lub na zniszczenie materiałów bezwartościowych oraz małowartościowych.

Należy zwrócić uwagę na to, że rozładowanie zapasów nadmiernych drogą zużycia ich we własnym zakresie powinno się opierać na szczegółowym planie, przy czym wykonanie tego planu powinno być bieżąco kontrolowane. Brak takiej kontroli jest przyczyną zdarzających się jeszcze faktów, że dopiero interwencja banku finansującego lub jednostki nadrzędnej wskazuje przedsiębior-

stwu, że przebieg zużycia nie jest prawidłowy i wówczas często przedsiębiorstwo ucieka się do sztucznego zwiększenia rozchodu, aby wykazać szybko poprawę. Występuje to zresztą tylko w przedsiębiorstwach, których podręczne magazyny nie są objęte ewidencją księgową. Oczywiście, że droga taka jest niewłaściwa: powoduje sztuczny wzrost kosztów i zachęca do marnotrawstwa. W następnych miesiącach wydziały produkcyjne zużywając materiały znajdujące się w magazynach podręcznych, ograniczą pobieranie materiałów z magazynu właściwego, wskutek czego przy dalszych dostawach wzrosną zapasy w magazynie i ponownie zostanie przekroczony normatyw.

Konieczność upłynnienia remanentów jest wynikiem pewnych nieprawidłowości. Dlatego istotne jest przede wszystkim zabezpieczenie się przed narastaniem nowych niepotrzebnych zapasów. Inaczej upłynnianie będzie akcją niekończącą się. Ażeby zabezpieczyć się przed cyklicznym powstawaniem nadmiernych i zbędnych zapasów w przedsiębiorstwie, niezbędne jest ustalenie stałej i niezbędnej współpracy pomiędzy personelem zaopatrzenia, technicznym i księgowym.

Niektórzy majstrowie i kierownicy komórek ruchu wykazują nadmierną zapobiegliwość o artykuły techniczne i inne artykuły pomocnicze; zapotrzebowania na nie sporządzają na wyrost. Natomiast niektórzy referenci zaopatrzenia ograniczają swoją pracę tylko do zakupowania materiałów na żądanie oddziałów produkcyjnych, wcale nie zajmując się analizą ich zasadności i celowości. Wreszcie główni księgowi podpisują zamówienia bezkrytycznie, również nie starając się sprawdzić (wyrętkowo) czy istnieje rzeczywiście potrzeba ich składania. Taki system sprzyja gromadzeniu zapasów. Trzeba więc również zaprowadzić pewną kontrolę — kontrolę wysokości zapotrzebowań w oparciu o limity i o dane co do przerobu.

W ZPB im. J. Marchlewskiego w Łodzi został wprowadzony system, który zapewnia równomierne rozchodowanie materiałów z magazynów i zabezpiecza przed pobieraniem nadmiernych ilości tych materiałów.

System ten polega na tym, że dla wszystkich materiałów masowego zużycia lub częściej używanych zostały opracowane statystyczne dzienne normy zużycia dla poszczególnych wydziałów oraz oddziałów produkcyjnych. Normy te ujęte w odpowiednim wykazy znajdują się w wydziałach produkcyjnych, magazynach oraz w sekcji księgowości materiałowej. Jednorazowe pobranie materiałów w ilości przekraczającej czterodniowe zużycie musi być odpowiednio umotywowane i akceptowane przez referenta działu zaopatrzenia.

Kontrolę pobierania materiałów zgodnie z podanymi założeniami prowadzą rachmistrze sekcji księgowości materiałowej przy dekadowym odbiorze dokumentów magazynowych. Niezależnie od tego w podstawowych oddziałach produkcyjnych prowadzi się karty limitowe dla wszystkich zespołów majsterskich. Obejmują one około 80% zużywanych artykułów technicznych. Karty te sta-

nowią podstawę do przeprowadzania kontroli prawidłowego zużywania materiałów w okresie miesiąca i są wykorzystywane przez głównego księgowego do analizy ekonomicznej, przeprowadzanej okresowo w poszczególnych wydziałach produkcyjnych oraz w całym przedsiębiorstwie.

System ten powiązany ściśle z organizacją magazynów. Z uwagi na wielozmianowość oraz rozległość terenów zakładów istnieją u nas: magazyn główny, magazyny oddziałowe i magazyny podręczne. Magazyny podręczne urządzone są w pobliżu komórek, które zużywają materiały. Dla każdego magazynu podręcznego i każdego materiału opracowano również czterodniowe normy (normatywy zapasu). Ilość jednorazowo podejmowanego materiału z magazynu głównego do magazynu podręcznego w zasadzie nie może przekroczyć ustalonego normatywu czterodniowego (księgowo materiały te uważane są za zużyte). W magazynach tych prowadzi się ewidencję uproszczoną, okresowo zaś przeprowadza się inwentaryzację zapasów. Materiały, których nie można normować na 4 dni, lub których zapas czterodniowy nie gwarantowałby ciągłości produkcji, znajdują się w tzw. magazynach oddziałowych. Znajduje się w nich np. pełny asortyment części wymiennych i pasów. Materiały przetrzymywane w tych magazynach są objęte ewidencją księgową na równi z materiałami w magazynie głównym. Wydaje się je do bezpośredniego zużycia dla poszczególnych majstrów według ogólnie przyjętych zasad. (Dowody RW).

Wprowadzenie tego systemu w dużym stopniu usprawniło gospodarkę materiałową w ZPB im. J. Marchlewskiego w Łodzi.

Niezwykle ważną sprawą jest również, żeby personel techniczny powiadamiał dział zaopatrzenia we właściwym czasie o wszystkich zmianach mających nastąpić w planach produkcyjnych. Przykładowo: poważną pozycję w planie zaopatrzenia w naszym przemyśle stanowią barwniki i chemikalia. Zamawia się je w oparciu o kwartalny plan operatywny, zgodnie z założonym planem wykończenia tkanin. Jeżeli tymczasem nastąpią zmiany w planie produkcyjnym, o czym w porę nie zostanie powiadomiona komórka zaopatrzenia, to przedsiębiorstwo zakupi uprzednio zamówione, a teraz już zbędne materiały i zgromadzi zbędny zapas.

W ZPB im. J. Marchlewskiego w Łodzi bardzo przestrzega się obowiązku informowania działu zaopatrzenia o zmianach planów produkcyjnych.

W akcji utrzymywania zapasów materiałowych w granicach obowiązującego normatywu ważną rolę powinien odegrać główny księgowy. Powinien on oddziaływać na służbę zaopatrzenia i na inne zainteresowane komórki organizacyjne, stosując odpowiednie środki.

Na przykład w okresie występowania w przedsiębiorstwie nadmiernych zapasów gł. księgowy powinien wykazywać po upływie każdego miesiąca przekroczenie normatywów w poszczególnych grupach, w celu ujawnienia i upłynnienia tych nadmiarów. Wskazane jest, żeby gł. księgowy prowadził specjalną kontrolkę, w której w układzie poszczególnych grup materiałowych i poszczególnych miesięcy byłyby wykazywane: normatyw, zakup, zużycie, sprzedaż (upłynnienie) i stan zapasów na koniec miesiąca. Kontrolka ta zorientuje gł. księgowego o pracy służby zaopatrzenia i o postępach prowadzonej akcji rozładowania magazynów, jak również będzie podstawą do wyciągania odpowiednich wniosków o prowadzonej akcji.

Jeżeli chodzi o kontrolę zamówień należałoby nadmienić, że do obowiązków gł. księgowego należy nie tylko podpisywanie zamówień zewnętrznych miesięcy byłyby wykazywane: normatyw, zapotrzebowania wewnętrzne, kierowane do działu zaopatrzenia oraz stanowiące podstawę do sporządzania zewnętrznych zamówień. Na każdym takim zapotrzebowaniu przed przedłożeniem go gł. księgowemu referent zaopatrzenia powinien podać, czy dany materiał znajduje się w magazynie oraz w jakiej ilości, jak również, czy zapotrzebowanie to opiera się na planie rocznym, czy też jest doraźne. Zapotrzebowania doraźne powinny być odpowiednio umotywowane. Praktyka ta również stosowana jest w ZPB im. J. Marchlewskiego.

ZPB im. J. Marchlewskiego w Łodzi mają znaczne osiągnięcia na odcinku uporządkowania gospodarki materiałowej. Wystarczy powiedzieć, że o ile ponadnormatywne zapasy w grupie artykułów technicznych i materiałów pomocniczych w dniu 1.1.1951 r. wynosiły 7.400.000 zł, zaś w końcu 1951 r. — 6.840.000 zł, przy czym upłynnienie ich szło opornie (w grupie tej występuje około 5000 różnych pozycji), to obecnie w wymienionej grupie materiałów ponadnormatywne zapasy już nie występują.

NASI KORESPONDENCI PISZĄ...

ARTUR STEPULAJTYS

Narada służby zaopatrzenia Przemysłu Lekkiego

W Gnieźnieńskich Zakładach Garbarskich w Gnieźnie odbyła się narada służby zaopatrzenia resortu przemysłu lekkiego, poświęcona omówieniu najbardziej węzłowych zagadnień, związanych z organizacją i pracą działów zaopatrzenia w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

W naradzie, zwołanej z inicjatywy Departamentu Zaopatrzenia Ministerstwa Przemysłu Lekkiego przy współudziale Działu Zaopatrzenia Centralnego Zarządu Przemysłu Garbarskiego, uczestniczyli oprócz organizatorów, kierownicy działów zaopatrzenia przodujących przedsiębiorstw z przemysłów: obuwniczego, artykułów

skórzanych, bawełnianego, wełnianego, lniarskiego, grzebnego, tkanin dekoracyjnych, jedwabniczego, dziewiarskiego, pończoszniczego, odzieżowego, remontu maszyn włókienniczych i garbarskiego. Oprócz przedstawicieli przedsiębiorstw w naradzie uczestniczyli również kierownicy działów zaopatrzenia z centralnych zarządów przemysłów, podległych Ministerstwu Przemysłu Lekkiego.

Dla dokładniejszego zorientowania uczestników narady w zadaniach działu zaopatrzenia w Gnieźnieńskich Zakładach Garbarskich — dyrektor tych Zakładów, ob. De-

mus, wygłosił referat omawiający technologię produkcji Gnieźnieńskich Zakładów Garbarskich.

Następnie odbyło się zwiedzanie Zakładu, w trakcie którego uczestnicy narady bezpośrednio zapoznali się z samym procesem produkcyjnym, stosowanym w Gnieźnieńskich Zakładach Garbarskich sposobami kontroli zużycia materiałów oraz z gospodarką magazynową przedsiębiorstwa.

Po zwiedzeniu Zakładu — wygłoszony został referat pt. „Organizacja zaopatrzenia materiałowo-technicznego i system gospodarki materiałowej w Gnieźnieńskich Zakładach Garbarskich”. Referat przygotowany został przez kierownika zaopatrzenia Gnieźnieńskich Zakładów Garbarskich, ob. Janusza Katafiasza. Referat ten omówił następujące zasadnicze zagadnienia, związane bezpośrednio z pracą i organizacją działu zaopatrzenia w Gnieźnieńskich Zakładach Garbarskich:

- 1) planowanie zaopatrzenia materiałowo-technicznego,
- 2) limitowanie zużycia materiałowego w planach operatywnych,
- 3) realizacja dostaw materiałowych,
- 4) obrót materiałowy w przedsiębiorstwie,
- 5) sprawozdawczość materiałowa,
- 6) organizacja działu zaopatrzenia,
- 7) pomoc ze strony centralnego zarządu w pracy zaopatrzenia,
- 8) zadania służby zaopatrzenia w obniżce kosztów własnych.

Omawiając zagadnienia poruszone w referacie — wyraża się celowe uwzględnić równocześnie zasadnicze uwagi, jakie padły na temat poszczególnych zagadnień ze strony uczestników narady w czasie ożywionej dyskusji, jaka wywijała się po referacie.

Planowanie zaopatrzenia materiałowo-technicznego omówione zostało w referacie przy uwzględnieniu zagadnień:

- a) budowy i opracowania planów rocznych,
- b) budowy i opracowania operatywnych planów kwartalnych.

Przy omówieniu zagadnienia budowy planu rocznego zwrócono szczególną uwagę na udział wszystkich zainteresowanych komórek przedsiębiorstwa w opracowywaniu poszczególnych części tego planu. W Gnieźnieńskich Zakładach Garbarskich przestrzegana jest zasada, że plany zużycia sporządzone są przez zainteresowane komórki zużywające.

W oparciu o odcinkowe plany zużycia dział zaopatrzenia przedsiębiorstwa sporządza plan zbiorczy i przedkłada go centralnemu Zarządowi do zatwierdzenia.

Zagadnienie budowy rocznego planu zaopatrzenia poruszył w dyskusji ob. Choluś z Wałbrzyskich Zakładów Przemysłu Lniarskiego, stwierdzając, że plan roczny ulega częstym korektom. W tym stanie rzeczy olbrzymi wkład pracy, niezbędny dla opracowania szczegółowego planu zaopatrzenia, okazuje się zupełnie bezowocny i dlatego plany roczne powinny być budowane mniej szczegółowo, winny one raczej być ramowo-programowe.

Zagadnienie planów operatywnych w referacie zostało potraktowane krótko. Mówiąc o budowie operatywnych planów zaopatrzenia, podkreślono, że zasadniczym mankamentem, utrudniającym terminowe i właściwe sporządzanie tych planów jak brak odpowiedniego wyprzedzenia w konkretnej operatywnych planów produkcji.

Następnym zagadnieniem poruszonym w referacie jest limitowanie zużycia materiałowego w planach operatywnych. W Gnieźnieńskich Zakładach Garbarskich limitowanie zużycia materiałowego dokonywane jest przy pomocy wzorów planowania wewnątrzzakładowego. W referacie zagadnienie limitowania zużycia materiałowego omówiono zostało, jako jeden z głównych warunków zapewnienia obniżki kosztów własnych, dowodem czego były konkretne przykłady (obniżenie norm zużycia barwników i w rezultacie oszczędność w zużyciu barwników w r. 1954 na kwotę 80 tys. zł).

Zagadnienie limitowania zużycia materiałów znalazło szeroki oddźwięk w czasie dyskusji, przy czym większość dyskutantów oceniła sam system limitowania, jako oręż w ręku działu zaopatrzenia przedsiębiorstwa, pozwalający nie tylko na bardziej oszczędne i prawidłowe zużycie materiałów, ale również na bardziej precyzyjne przewidywanie zużycia i rewanżów końcowych, a więc i zapotrzebowania na okresy następne.

W następnej kolejności referat omówił zagadnienie budujące najbardziej interesujące każdego zaopatrzeniowca, tj. zagadnienie realizacji dostaw materiałowych.

W oparciu o wieloletnie doświadczenia Gnieźnieńskich Zakładów Garbarskich scharakteryzowano system realizacji dostaw, biorąc pod uwagę wszystkie obowiązujące formy obrotu towarowego oraz poświęcając szczególne miejsce realizacji dostaw, opartej o umowy planowe.

Zasadnicze tezy podane w tym zakresie przez Gnieźnieńskie Zakłady Garbarskie w referacie można by streścić w następujących punktach:

1) Warunkiem powodzenia akcji, zmierzającej do ujęcia dostaw w umowy, jest forma tych umów, która jeżeli jest prosta (np. zamówienie z trybu zaopatrzenia), jest chętnie i bez trudności stosowana w przeciwieństwie do skomplikowanej formy umów planowych, których ramowy tekst jest niepotrzebnie powtarzany w szeregu umów różniących się jedynie tym, że dotyczą innego materiału i innego sprzedawcy (ewent. nabywcy).

2) Przy dotychczasowym systemie umów planowych korekta umowy, jaka następuje w drodze zmian, wprowadzanych rozdzielnikami kwartalnymi, powinna być dopelniona formalnie, zgodnie z przepisami. Rozpatrywanie podobnych spraw winno być dokonywane na szczeblu właściwych centralnych zarządów.

3) Umowy planowe są umowami typu obligatoryjnego i zawarcie ich wynika z nakazu władz zwierzchnich, które ustalają listy artykułów do powiązań umownych. Fakt wyznaczenia danego materiału do obrotu w ramach umów planowych uniemożliwia przedsiębiorstwu oparcie dostaw tego materiału o inny rodzaj umowy, np. z trybu ogólnego lub z ustawy z dnia 18.XII.1948 r., która mogłaby być dla kontrahentów bardziej właściwa.

4) Straty finansowe przedsiębiorstw, ponoszone z tytułu kar opłaconych za niewykonanie dostaw, spowodowanych brakiem zaopatrzenia, nie będą najczęściej kompensowane w odpowiednim stopniu przez egzekwowanie kar w stosunku do rzeczywistego winowajcy-dostawcy surowca (b. duża różnica cen między surowcem a produktem gotowym, a wielkość kar ustalona jest w odniesieniu do wartości artykułu objętego umową).

Z wypowiedzi dyskutantów na temat umów planowych przebiegało wyraźne i zdecydowane stwierdzenie, że umowy planowe ze względu na uciążliwość procedury i stosunkowo skomplikowaną formę nie spełniają swojego zadania, a bardzo często stawały się przyczyną nagromadzenia nadmiernych rewanżów.

Odnosnie dostaw realizowanych na zasadach trybu ogólnego i trybów szczególnych — w referacie stwierdzono, że od czasu ukazania się zarządzenia Przewodniczącego PKPG Nr 221 zasady obrotu materiałowego zostały uporządkowane, natomiast wielka ilość trybów szczególnych, częste zmiany do nich wprowadzane oraz ogromna różnorodność terminów wyprzedzenia w zamawianiu materiałów — powodują znaczne trudności dla przeciętnego zaopatrzeniowca w przedsiębiorstwie produkcyjnym, który gubi się w lawinie ciągle zmieniających się przepisów.

Gnieźnieńskie Zakłady Garbarskie zwracają także uwagę na konieczność aktualizowania i dokonania korekty trybów szczególnych pod kątem interesów odbiorców i nabywców, gdyż obecne ich sformułowanie zabezpiecza przede wszystkim interesy aparatu dystrybucji. Aktualizowanie i korekta trybów szczególnych powinna być przeprowadzona w kierunku ich skrócenia i ujednolicenia.

W nawiązaniu do zagadnienia realizacji dostaw, omówionego obszernie w referacie, wywijała się dyskusja na temat roli i zadań służby zbytu, przy czym stwierdzono, że większość central zbytu, szczególnie w zakresie ustalenia warunków realizacji zamówień opiera swoją pracę na systemie biurokratycznym, nie mobilizującym służby zbytu do rzetelnej troski o zaspokojenie potrzeb nabywców. Należałoby bardziej obciążyć zbył odpowiedzialnością za wykonanie planu dostaw, określając w tym za kresie ściślej obowiązki służby zbytu.

W referacie omówiono również sprawę zakupów doraźnych, stwierdzając, że obowiązująca obecnie w tym zakresie uciążliwa procedura w bardzo wysokim stopniu utrudnia tego rodzaju zakupy, których celem jest zaspokojenie doraźnych, awaryjnych potrzeb przedsiębiorstwa.

Zgodnie z obowiązującymi obecnie przepisami w tym zakresie, zakupy doraźne mogą być realizowane tylko w określonych dla każdego przedsiębiorstwa placówkach

handlu uspołecznionego, przy czym zakup towaru o wartości w granicach od 100 do 900 zł ma przebieg następujący: przedstawiciel przedsiębiorstwa zgłasza się do wyznaczonego sklepu, otrzymuje rachunek (jeżeli potrzebny towar w wyznaczonym sklepie znajduje się), na podstawie którego dokonuje przelewu. Sklep wydaje towar dopiero po otrzymaniu z banku zawiadomienia o dokonaniu przelewu.

Zważywszy fakt, że chodzi tu głównie o zakupy materiałów pilnie potrzebnych przedsiębiorstwu — zrealizowanie takich zakupów przy obowiązującej obecnie procedurze jest bardzo uciążliwe i niejednokrotnie trwa zbyt długo. Należałoby umożliwić przedsiębiorstwu dokonywanie zakupów doraźnych za gotówkę, bez ograniczenia miejsca ich realizacji.

Zagadnienie wewnątrzzakładowego obrotu materiałowego w Gnieźnieńskich Zakładach Garbarskich podzielone zostało w referacie na:

- a) obrót materiałowy w sferze magazynowania, za który bezpośrednio odpowiada służba zaopatrzenia,
- b) obrót materiałowy w sferze zużycia, za który odpowiedzialne są właściwe komórki zużywające.

Gospodarka magazynowa w Gnieźnieńskich Zakładach Garbarskich opiera się na ogólnych zasadach, powszechnie stosowanych we wszystkich przemysłach. Kartoteka magazynowa prowadzona jest według numeracji i kolejności uregulowanej w indeksie materiałowym przemysłu garbarskiego. W odniesieniu do surowca podstawowego (skór surowych), niezależnie od kartotek magazynowych, prowadzonych dla każdego rodzaju skór, prowadzona jest dodatkowo „Książka surowców”, gdzie rejestrowane są dane, dotyczące pochodzenia surowca według partii dostawy, jego rozsortowania na przeznaczenia garbarskie i wyniki produkcyjne uzyskiwane z danej partii.

Książkę surowca w części dotyczącej obrotów magazynowych prowadzi magazynier, w części obrazującej wyniki produkcyjne — komórka produkcyjna przedsiębiorstwa. Istnienie książki surowca ma szczególne znaczenie przy ustalaniu kalkulacyjności zakupów surowca z importu, jak również dla ustalania oceny surowca krajowego z punktu widzenia rejonów jego pozyskania.

Wydawanie materiałów komórkom zużywającym odbywa się w oparciu o wyznaczone limity materiałowe. Gospodarka materiałowa w sferze zużycia kontrolowana jest przy pomocy „paszportu produkcyjnego”, który prowadzi się dla każdej partii skór. Na paszporcie odnotowywane są ilości surowca podstawowego oraz wszystkich materiałów pomocniczych bezpośrednich, stosowanych do produkcji danej partii skór. Na podstawie paszportów produkcji zakończonej sporządzana jest sprawozdawczość materiałowa.

W nawiązaniu do zagadnień gospodarki magazynowej, przedstawionej w referacie, w dyskusji stwierdzono m. in., że warunkiem prawidłowej gospodarki magazynowej, gwarantującej właściwy obrót materiałowy i zabezpieczenie materiałów przed zniszczeniem, jest odpowiednie traktowanie pracowników magazynowych. Stawiano tu za wzór Związek Radziecki, gdzie postawiona na wysokim poziomie służba magazynowa jest szczególnie ceniona. Niestety, w wielu przedsiębiorstwach służbę magazynową ustawa się w ten sposób, że na stanowiska magazynierów kierowani są pracownicy, którzy nie mogli sobie poradzić na innych odcinkach pracy. Stwierdzono także, że niewłaściwa gospodarka magazynowa wynika w wielu wypadkach z braku warunków (np. niewłaściwych pomieszczeń magazynowych), co jest przyczyną poważnych strat dla Skarbu Państwa.

Zagadnienie gospodarki materiałowej, poruszone w referacie, oprócz podanych wyżej uwag, wywołało dyskusję ogólną na temat niskich uposażeń służby magazynowej, co w konsekwencji doprowadza do nie spotykanej w innych dziedzinach płynności kadr magazynowych, np. w Lubelskich Zakładach Garbarskich w ciągu ub. roku zmieniło się kilkunastu magazynierów.

W sprawie uposażenia służby magazynowej m. in. zabierał głos przedstawiciel Zakładów Przemysłu Bawełnianego im. Marchlewskiego w Łodzi, informując uczestników narady, że w reprezentowanych przez niego zakładach praca robotników magazynowych i magazynierów została zakordowana, dzięki czemu praca ich jest wydajniejsza i poprawiły się warunki uposażenia tych pracowników.

Dalszymi kolejnymi zagadnieniami, omówionymi w referacie, były:

- a) sprawozdawczość materiałowa,
- b) organizacja działu zaopatrzenia w Gnieźnieńskich Zakł. Garb.

Odnosnie sprawozdawczości materiałowej omówiono stosowane wzory sprawozdań. Temat ten w referacie nie został szerzej rozwinięty.

Organizacja działu zaopatrzenia w Gnieźnieńskich Zakładach Garbarskich, zgodnie z instrukcją Centralnego Zarządu Przemysłu Garbarskiego, opiera się na zasadach:

- a) przedmiotowego (branżowego) podziału pracy, polegającej na powierzeniu poszczególnym branżowym stanowiskom pracy wszystkich czynności zaopatrzeniowych w odniesieniu do ściśle określonych grup materiałowych,
- b) ścisłej kooperacji ze służbą zbytu dostawców oraz innymi służbami przedsiębiorstwa.

Zagadnienie obniżki kosztów własnych, jako jedno z podstawowych zadań służby zaopatrzenia w obecnym okresie walki o podniesienie stopy życiowej społeczeństwa, potraktowane zostało problemowo z uwypukleniem najbardziej zasadniczych zadań w tym zakresie, które przez służbę zaopatrzenia winny być realizowane. Najistotniejsze z nich to:

1) stałe przestrzeganie prawidłowości zużycia materiałowego, świadome przeciwdziałanie przekroczeniom, co uzyskać można przez sprawnie działający system limitowania zużycia;

2) przechodzenie w zużyciu materiałowym na stosowanie materiałów zastępczych, mniej deficytowych i tańszych;

3) realne planowanie potrzeb materiałowych, w tym realne ustalanie zapasów normatywnych, aby niepotrzebnie nie wiązać z nimi nadmiernych środków obrotowych;

4) w przypadku zachodzących zmian w planach produkcji — szybka aktualizacja zamówień, celem niedopuszczenia do powstawania nadmiarów materiałowych oraz celem uniknięcia kosztownych przerzutów realizowanych w ostatniej chwili transportem samochodowym czy przesyłkami ekspresowymi;

5) pełne zabezpieczenie dostaw materiałowych zgodnych z potrzebami planów produkcji, co jest podstawowym warunkiem zapewnienia rytmiki produkcji we własnym przemyśle, a tym samym rytmiki zaopatrzenia w przemysłach kooperujących;

6) należyte zabezpieczenie materiałów w czasie ich składowania celem uniknięcia strat ilościowych i obniżenia ich jakości;

7) ekonomiczne ustawianie partii dostaw w zamówieniach, mające na celu najkorzystniejsze wykorzystanie środków transportowych;

8) bieżące informowanie służby technicznej o wynikach analizy, jaką służba zaopatrzenia winna prowadzić w odniesieniu do zużycia materiałowego.

Podkreślając rolę limitowania zużycia materiałów w akcji obniżki kosztów własnych, Gnieźnieńskie Zakłady Garbarskie dały konkretny przykład oszczędności, uzyskanych tą drogą w roku 1954 w zakresie zużycia barwników, wyrażających się kwotą około 80 tys. zł.

W dyskusji na temat zadań służby zaopatrzenia w zakresie obniżki kosztów własnych zabierali głos przedstawiciele szeregu przedsiębiorstw, określając limitowanie rozchodów magazynowych oraz stosowanie materiałów tańszych i zastępczych, jako główne sposoby uzyskania obniżki kosztów. Dyskutanci podkreślili również, że podstawowym warunkiem pełniejszego włączenia się służby zaopatrzenia do walki o obniżkę kosztów własnych jest kierowanie do pracy w zaopatrzeniu odpowiednio kwalifikowanych pracowników i stabilizacja ich w zawodzie zaopatrzeniowca, co uwarunkowanie jest jednak korektą systemu uposażeń, zwłaszcza w odniesieniu do pracowników służby magazynowej.

Końcowym zagadnieniem, które szerzej zostało omówione w referacie było zagadnienie pomocy ze strony centralnego zarządu w pracy działu zaopatrzenia przedsiębiorstwa.

Według oceny Gnieźnieńskich Zakładów Garbarskich pomoc Centralnego Zarządu Przemysłu Garbarskiego w poważnym stopniu wpłynęła na właściwe zorganizowanie i wykonywanie zadań działu zaopatrzenia w Gnieźnieńskich i innych Zakładach Garbarskich.

Przedstawiciel Gnieźnieńskich Zakładów Garbarskich stwierdził w swoim referacie, że wprowadzenie przez CZP Garbarskiego instrukcji, regulującej sposób ewidencjonowania i rozliczenia materiałów, opracowanie branżowego indeksu materiałowego oraz informatora zaopatrzenia, określanie w sposób jednoznaczny zakresu kompetencji komórki zaopatrzenia w przedsiębiorstwie i zasad współpracy innych komórek z działem zaopatrzenia pozwoliło uporządkować szereg zagadnień.

Gnieźnieńskie Zakłady Garbarskie podkreśliły również w referacie dużą troskę C.Z.P. Garbarskiego o szkolenie zaopatrzeniowców.

W zakresie samej pracy działów zaopatrzenia przedsiębiorstw dotychczas otwarta pozostaje sprawa wzmocnienia obsady etatowej komórek zaopatrzenia. Bardzo wnikliwie sprawę tę w dyskusji omówił ob. Nowakowski, kierownik zaopatrzenia Pomorskich Zakładów Garbarskich na przykładzie swojego przedsiębiorstwa, gdzie spełnia on funkcję nie tylko kierownika zaopatrzenia, ale również kierownika zbytu i transportu. Ob. Nowakowski podkreślił, że przy bardzo szczupłej obsadzie etatowej, zajmując się zagadnieniami zaopatrzenia, zbytu i transportu, nie jest w stanie żadnego z tych zagadnień w pełni opanować, dlatego uważa, że zagadnienia te powinny być obsługiwane przez oddzielne komórki, nie podlegające jednemu kierownictwu, co na pewno podniosłoby poziom pracy zarówno w zakresie zaopatrzenia jak i w pozostałych dziedzinach, dotychczas pozostających w gestii kierownika zaopatrzenia.

Sprawa ta wymaga uregulowania w skali całego przemysłu garbarskiego, w którym tylko w 5 przedsiębiorstwach na ogólną ilość 26 przedsiębiorstw istnieją wydzielone komórki zaopatrzenia.

W dyskusji zwracano uwagę na brak ogólnych przepisów, regulujących zasady i kompetencje działania służby zaopatrzenia w skali resortu.

W podsumowaniu narady określono najważniejsze zadania, stojące przed służbą zaopatrzenia resortu przemysłu lekkiego na najbliższą przyszłość, precyzując je następująco:

1. Wzmocnić walkę o obniżkę kosztów własnych, jako główny środek dla osiągnięcia tej obniżki (w ramach działalności służby zaopatrzenia), wprowadzając limitowanie zużycia we wszystkich przedsiębiorstwach nie tylko surowców, ale również materiałów pomocniczych bezpośrednich, a nawet i pośrednich.

2. Zlikwidować na przestrzeni roku bieżącego zapasy ponadnormatywne do wysokości kwot, założonych w planach na rok 1955. W tym celu należy we wszystkich przedsiębiorstwach wprowadzić obowiązek limitowania zakupów. Zagadnienie limitowania zakupów uregulowane zostanie przez resort aktem normatywnym.

3. Usprawnić warunki magazynowania i konserwowania materiałów, w celu zlikwidowania do minimum strat magazynowych.

4. Zacieśnić współpracę służby zaopatrzenia ze wszystkimi innymi służbami w przedsiębiorstwach.

5. Zwiększyć przekazywanie doświadczeń i osiągnięć produkujących zakładów w dziedzinie gospodarki materiałowej zakładom, pozostającym w tyle, szczególnie drogą organizowania wspólnych narad.

Na zakończenie narady odbyły się dla uczestników występy artystyczne w wykonaniu zespołu artystycznego załogi Gnieźnieńskich Zakładów Garbarskich.

Cyfry mówią najlepiej

Do niedawna Zakłady Przemysłu Azotowego w Kędzierzynie nie mogły pochwalić się poważniejszymi osiągnięciami w zakresie oszczędnego zużycia paliw stałych. W ostatnim czasie nastąpiła jednak duża zmiana — uzyskano znaczne oszczędności w zużyciu dwóch podstawowych paliw, a mianowicie węgla przemysłowego (miału) oraz koksu generatorowego. Otóż w pierwszym półroczu roku bież. Zakłady Przemysłu Azotowego w Kędzierzynie zaoszczędziły 9.980 ton węgla przemysłowego o wartości ca 429 tys. zł. W osiągnięciu tym partycypuje zarówno obsługa kotłowni, jak również odpowiedni personel wydziałów produkcyjnych.

Oszczędność 3.724 ton węgla przemysłowego uzyskano przy produkcji pary w kotłowni wysokopiętnej. Jest to zasługa palaczy, polegająca na umiejętnym spalaniu paliwa oraz prawidłowej obsłudze kotłów „Paukera”.

Oszczędność 6.256 ton węgla przemysłowego jest osiągnięciem załóg poszczególnych wydziałów produkcyjnych, które uporczywie walczą o obniżkę wskaźnika zużycia pary na jednostkę produktu.

Oszczędności w zakresie zużycia koksu generatorowego zaczęto uzyskiwać później.

Jeszcze w I kwartale roku bież. Zakłady w Kędzierzynie przekroczyły planowany wskaźnik zużycia koksu do produkcji gazu. Zużyto o 606 ton koksu więcej, powiększając koszty własne o ca 114 tys. zł. Głównym powodem przekroczenia wskaźnika był nierównomierny ruch generatorów. Regulatory ciśnienia typu „Askania” nie pracowały należycie. Dopiero w połowie marca osiągnięto długo oczekiwaną poprawę dzięki wprowadzeniu racjonalizatorskiego sposobu ich podłączenia. Ruch generatorów został unormowany; wyniki nie kazały na siebie długo czekać. W kwietniu zaoszczędzono 953 tony koksu o wartości ca 182 tys. zł, a zatem oszczędność uzyskana tylko w tym miesiącu pokryła nadmierne zużycie całego I kwartału z nadwyżką

o wartości 67 tys. zł. W maju zaoszczędzono dalsze 601,8 ton koksu o wartości 113 tys. zł.

Uzyskane dotąd oszczędności w zakresie zużycia paliw stałych Zakłady Przemysłu Azotowego w Kędzierzynie traktują jako pierwszy etap walki o obniżkę kosztów własnych.

Plan na drugie półrocze roku bież. zakłada dalsze, jeszcze większe oszczędności. Planuje się zaoszczędzić 15.600 ton węgla przemysłowego (miału) o wartości ca 670 tys. zł oraz 2.700 ton koksu generatorowego o wartości ca 510 tys. zł.

Gwarancją wykonania tego planu są oczywiście ludzie. Zakłady Przemysłu Azotowego w Kędzierzynie mają wypróbowany aktyw, w którym wyróżniają się szczególnie kol. kol. Kazimierz Zaporski, Leon Kułóża, Henryk Mayer i Jan Maksym.

Uzyskanie jednak dalszych oszczędności zależy także — i to w poważnym stopniu — od pracowników innych przedsiębiorstw. Chodzi tu przede wszystkim o kopalnię węgla.

Zakłady w Kędzierzynie mają obecnie jeszcze duże trudności przy spalaniu mułu. Młyny węglowe bijakowe-samowentylujące pozwalają spalać muł o zawartości wilgoci do 17%. Tymczasem dostarczany muł, pomimo interwencji, zawiera od 30 do 70% wilgotności. Dla przykładu wystarczy podać, że w dniu 23.6.1955 r. kopalnia „Rymer” dostarczyła dwa wagony (à 23 tony każdy) mułu w postaci „rzadkiej śmietany”. Natychmiastowa telefoniczna interwencja zakończyła się sloganem: „wyładujcie, udzielimy bonifikaty!”. Muł trzeba było po prostu wylać z wagonów. Rzecz oczywista, że takie dostawy nie sprzyjają obniżce kosztów własnych w Kędzierzynie, choć... może sprzyjać w kopalni „Rymer”. Trzeba jednak pamiętać, że w takich przypadkach zawsze straty ponosi gospodarka narodowa.

Władysław Michałewski

O bluzach i spodniach roboczych

Plan zaopatrzenia odzieży sporządza się m. in. w oparciu o czasokresy zużycia, przy czym należy planować tylko komplety ubrań, tj. bluzy i spodnie. Zasada ta wynika z wykazu materiałów wydane go przez PKPG do projektu planu zaopatrzenia materiałowo-technicznego. Konsekwencją jej jest realizowanie dostaw wyłącznie kompletów ubrań.

W związku z tym w pracy codziennej nasuwają się duże trudności przy prawidłowym zaopatrywaniu załogi w odzież. Poszczególne części ubrań roboczych (drelichowych czy cajgowych) zużywają się w praktyce nierównomiernie; bluzy zużywają się w okresie ca 12 miesięcy, a spodnie 6 miesięcy itp. Zużycie spodni jest zawsze szybsze od zużycia bluz. Jeśli więc grozi nam brak spodni

w magazynie, musimy nabywać komplety, choć mamy pod dostatkiem bluz.

W wyniku tego zapas magazynowy bluz stale wzrasta. Niejednokrotnie czyniliśmy starania, aby uzyskać same spodnie w Centrali Odzieżowej we Wrocławiu, lecz zawsze bez rezultatu. Odpowiedź jest stale ta sama, że realizować można tylko i wyłącznie kompletne ubrania. A więc jakie może być wyjście? Przecież nie możemy nieustannie powiększać zapas bluz, nie możemy też wstrzymać wydawania robotnikom samych spodni, ani zmuszać ich do przyjmowania kompletów, gdy mają jeszcze dobre bluzy.

Może kompetentne czynniki zainteresują się tą sprawą, ponieważ dotyczy ona niewątpliwie szeregu zakładów.

Maks Pipek
Wałbrzych

Cement kwasoodporny można nabyć

W numerze 12 „Gospodarki Materiałowej” ukazała się notatka pt. „Gdzie można nabyć cement kwasoodporny”. W notatce tej przeczytałem, że Prudnickie Zakłady Przemysłu Bawełnianego — aby wykonać plan w I kwartale br. potrzebowały pilnie 4 tony cementu kwasoodpornego do kapitalnego remontu pralni-wykańczalni. Jednakże I kwartał minął i planu nie wykonano, ponieważ Zakłady nie otrzymały cementu i nie udało im się ustalić, skąd go można otrzymać.

Otóż chciałbym pomóc Prudnickim Zakładom, jeśli dotąd jeszcze nie zakupiły potrzebnego im cementu.

Nasz zakład — Toruńskie Zakłady Nawozów Fosforowych w Toruniu, ul. Szosa Bydgoska Nr 96/104 — posia-

dają w zapasach magazynowych kilkanaście ton cementu kwasoodpornego, pochodzącego z importu. Dostawcą była Centrala Importowa „Minex”. Zapas ten leży dotychczas, podobno był zgłaszany do upłynienia za pośrednictwem Centralnego Zarządu Przemysłu Kwasu Siarkowego i Nawozów Fosforowych w Warszawie do Centralnego Zarządu Zaopatrzenia Przemysłu Chemicznego w Warszawie, Al. Stalina 26 — lecz nie znaleziono nabywców.

Zapas ten można by więc odstąpić Prudnickim Zakładom Przemysłu Bawełnianego.

J. Lewandowski
(Toruń)

Z PRAC PTE

Komunikat Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego Sekcja Gospodarki Materiałowej

KURSY SPECJALISTYCZNE

W ramach akcji popularyzacyjno-naukowej w dziedzinie nauk ekonomicznych Polskie Towarzystwo Ekonomiczne organizuje przy poparciu finansowym władz państwowych następujące kursy specjalistyczne z zakresu Gospodarki Materiałowej w okresie wrzesień 1955 r. — styczeń 1956 r.

1. Kurs Planowania i Organizacji Zbytu obejmuje 100 godzin wykładów, na których omówione będą następujące podstawowe grupy tematów z zakresu obrotu na cele zaopatrzenia pozarynkowego: ekonomiczne zagadnienia obrotu, zadania i organizacja aparatu zbytu i zaopatrzenia, planowanie obrotu, zasady i sposób wykonania planu obrotu.

Kurs przeznaczony jest dla pracowników centralnych zarządów i departamentów zbytu ministerstw przemysłowych, biur zbytu i sprzedaży, dla pracowników działów zbytu centralnych zarządów przemysłu i dużych przedsiębiorstw przemysłowych oraz kierowników składnic (hurtowni) centralnych i rejonowych mających siedzibę na terenie Warszawy.

2. Kurs Gospodarki Magazynowej obejmuje 96 godzin wykładów, na których omówione będą następujące grupy tematów: ekonomiczne problemy gospodarki specjalistycznej, gospodarka magazynowa i zasady jej organizacji, urządzenia magazynowe, materiałoznawstwo, planowanie magazynów, czynności magazynowe, ewi-

dencja materiałów, gospodarka zapasami i normy zapasów oraz kontrola magazynów.

Kurs przeznaczony jest dla pracowników zajmujących się gospodarką magazynową i materiałową w ministerstwach, centralnych zarządach lub departamentach zaopatrzenia i zbytu, centralnych zarządach przemysłu oraz w dużych przedsiębiorstwach przemysłowych mających siedzibę na terenie Warszawy.

3. Kurs Normowania Zużycia obejmuje 72 godziny wykładów, na których omówione będą następujące zasadnicze zagadnienia: znaczenie jednostkowego zużycia materiałów w produkcji, zasady i organizacja pracy nad normowaniem zużycia, wskaźniki zużycia, normy przeliczeniowe, zasady rozliczania zużycia materiałów na wykonaną produkcję, zasady i formy sprawozdawczości z wykonania norm zużycia.

Kurs przeznaczony jest dla pracowników departamentów techniki i planowania ministerstw przemysłowych, centralnych zarządów zaopatrzenia oraz dla pracowników centralnych zarządów przemysłu i dużych zakładów przemysłowych zajmujących się ustalaniem i kontrolą norm zużycia materiałów.

W programie wykładów wymienionych kursów przedstawione będą nie tylko podstawy teoretyczne lecz również aktualne doświadczenia praktyki gospodarczej. Wykładowcami będą wybitni specjaliści w zakresie danych przedmiotów.

Zadanie kursów polega na podniesieniu teoretycz-

nych i praktycznych kwalifikacji pracowników zatrudnionych w wyżej wymienionych urzędach, instytucjach i zakładach.

Kursy rozpoczynają się w drugiej połowie września rb. a kończą się w styczniu 1956 r. Odbywać się będą w zasadzie 2 razy w tygodniu w godzinach popołudniowych obejmując każdorazowo 3 godziny wykładowe (2,5 godzin normalnych). Na zakończenie kursów przeprowadzone zostaną egzaminy i wydane będą zaświadczenia o ukończeniu kursów osobom, które przystąpią do egzaminów.

Opłaty za kurs wynoszą: wpisowe 30 zł płatne przy zgłoszeniu, czesne 250 zł płatne jednorazowo oraz opłata za egzaminy końcowe 25 zł. Opłaty ponoszą urzędy, instytucje i przedsiębiorstwa delegujące słuchaczy lub słuchaczki. Gdyby opłatę za kurs miał ponieść słuchacz, wówczas czesne mogłoby być na życzenie rozłożone na 3 raty.

Poza wymienionymi kursami PTE uruchamia we wrześniu rb. następujące kursy:

1. ekonomiki przemysłu (roczny),
2. ekonomiki biur projektowych (roczny),
3. ekonomiczne dla projektantów — inwestycyjne (roczne),
4. kontroli finansowej (semestralny),
5. księgowości (semestralne) — stopień I — zasady ogólne; stopień II — ramowe plany kont i sprawozdawczość finansowa ze specjalizacją w zakresie przemysłu i handlu; stopień III — analiza ekonomiczna sprawozdawczości finansowej.

Informacje i zapisy (z wyjątkiem kursów księgowości) we wrześniu rb. ul. Wawelska 56, Szkoła Główna Służby Zagranicznej w godzinach 17 — 19 prócz sobót i świąt.

NASZE INTERWENCJE

Kilka słów o narzędziach

Pomorskie Zakłady Budowy Maszyn w Bydgoszczy napotykać na poważne trudności w nabyciu potrzebnych im kluczy maszynowych różnych wielkości, których dostawcą jest Rejonowa Hurtownia Artykułów Metalowych w Toruniu. Na interwencję w tej sprawie Rejonowa Hurtownia odpowiada, że nie może zagwarantować stuprocentowej realizacji zamówień.

W konsekwencji Zakłady Budowy Maszyn zmuszone są produkować po-

trzebne im narzędzia we własnym zakresie, mimo innych, bardzo pilnych zadań. Koszt własnej produkcji jednego klucza wynosi około 30 zł, podczas, gdy cena klucza zakupionego wynosi tylko 10,20 zł.

„Czy nie będzie lepiej i prościej — zapytuje załoga Pomorskich Zakładów Budowy Maszyn — jeżeli Biuro Zbytu Narzędzi zacznie w końcu nieco lepiej planować produkcję narzędzi, w oparciu o rzeczywiste zapotrzebowanie za-

kładów, zwalniając nas i zapewne szeregi innych, podobnych nam zakładów, od konieczności wykonywania drogiej i uciążliwej, jednostkowej produkcji?”

Nie jest to odosobniony głos. Podobne uwagi na pewno docierają też bezpośrednio do Biura Zbytu Narzędzi i wywołają oddźwięk w postaci określonych zamierzeń na przyszłość. Nasi czytelnicy bardzo chętnie zapoznaliby się właśnie z tymi zamierzeniami.

NASZA KRYTYKA POMOGŁA

Butle przekazano

W „Gospodarce Materiałowej“ Nr 7 zamieściliśmy notatkę pt. „Tlen przemysłowy wypuszcza się w powietrze“, w której zarzuciliśmy Tomaszowskiemu Zakładowi Włókien Sztucznych, że nie przekazały butli tlenowych Łódzkiemu Zakładowi Wytwórnicy Gazów Technicznych, choć obowiązujące przepisy wyraźnie stanowią, że butle tlenowe należy przekazać zakładom produkującym tlen.

Okazuje się, że interwencja nasza pomogła. Butle tlenowe zostały już

przekazane Łódzkiemu Zakładowi Gazów Technicznych, co potwierdziło nam Biuro Zbytu Gazów Technicznych Materiałów i Sprzętu Spawalniczego.

Z uwagi na oszczędną gospodarkę butlami tlenowymi oraz maksymalne ich wykorzystanie, jeszcze raz trzeba przypomnieć zakładom użytkującym butle tlenowe o obowiązku przestrzegania przepisów dotyczących gospodarowania nimi, a w szczególności tych przepisów, które nakazują przekazanie butli zakładom produkującym tlen.

układane i zewidencjonowane. Pozostaje jeszcze sprawa ich zagospodarowania. Zapasy kabla ziemnego umieszczono w krytym magazynie. Część ich zainstalowano w maju br. Reszta będzie upłynniona zgodnie z obowiązującymi przepisami.

W zakończeniu swych wyjaśnień CZ Przemysłu Ziemniaczanego wyraża nadzieję, że w przyszłości wzmianki dotyczące gospodarki materiałowej w Z.P.Z. w Luboniu będą miały charakter dodatni.

Oczywiście, jak najbardziej tego pragniemy. Jeśli zaś będzie czym się pochwalić, nie trzeba czekać na informacje naszych korespondentów. Centralny Zarząd powinien sam do nas napisać. Publikowanie bowiem osiągnięć jest cenną wskazówką dla innych przedsiębiorstw.

Lubon usprawnia gospodarkę materiałową

W numerze 8/55 zamieściliśmy notatkę krytyczną dotyczącą niewłaściwej gospodarki magazynowej w Zakładach Przemysłu Ziemniaczanego „Lubon“. Obecnie otrzymaliśmy wyjaśnienie Min. Przemysłu Rolnego i Spożywczego — Centr. Zarz. Przem. Ziemniaczanego, które świadczy, że władze nadrzędne doceniły znaczenie tej krytyki, a załoga „Lubonia“ dołożyła niewzrusznie starań, aby stwierdzone nieprawidłowości jak najszybciej usunąć. Otóż przystąpiono do uporządkowania gospodarki węglem. Zakład sporządził harmonogram prac uporządkowania swego składowiska węglowego. Połączony od 1 lipca br. rozchody węgla przeprowadza się systematycznie przez kartotekę magazynową. Nadchodzący węgiel składowany jest wg asorty-

mentów, inwenturę będzie przeprowadzać się na podstawie pomiarów. W okresie III kwartału zbędne części do maszyn i urządzeń zostały już po-

OKAZAŁO SIĘ ŻE...

Jest reflektant na runo martwe

W związku z notatką zamieszczoną w nr 11/15 wskazującą na konieczność zagospodarowania rosnącego stale zapasu odpadu futrzarskiego — runa martwego — w Bielskich Zakładach Futrzarskich w Aleksandrowicach, otrzymaliśmy informację, że znalazł się już pierwszy reflektant. Jest nim Spółdzielnia Przemysłu Ludowego

i Artystycznego w Gdańsku-Oliwie ul. Śląska 5, której przeciętne zapotrzebowanie na tego rodzaju runo sięgać może 2—3 ton kwartalnie, jeśli tylko warunki transakcji zostaną uzgodnione. Sądzimy, że w niedługim czasie znajdzie się więcej chętnych nabywców na tę tzw. wełnę martwą.

Z POMYSŁÓW RACJONALIZATORSKICH

Przyrząd do prostowania drutu zbrojeniowego. Emil Gaura z Poznańskiego Przemysłowego Zjednoczenia Budowlanego. Poznań. Drut zbrojeniowy jest dostarczany na plac budowy w zwojach. Przy zwykłym ręcznym prostowaniu tego drutu trzeba było w celu zamocowania zagiąć obydwie jego końce, które po ukończeniu prostowania odcinano i odrzucano na złom. W ten sposób przepadało około 160 cm drutu. W celu uniknięcia wspomnianej straty zastosowano uchwyt, pozwalający na zaciśnięcie końców prostowanego drutu, bez żadnego zginania i skręcania jego końców. Końiec prostowanego drutu wkłada się między szczęki uchwytu, które przy wyciąganiu drutu zaciskają się coraz mocniej. Szczęki mają ponacinane ząbki, ażeby stworzyć powierzchnię chropowatą i tym samym zapobiec wysunięciu się prostowanego drutu. Jeden uchwyt zamocowuje się do końca linki kołowrotu, a drugi — do miejsca stałego, np. kółka lub słupa. Dla umożliwienia tego zamocowania uchwyty mają otwór.

Za pomocą opisanego uchwytu można prostować druty grubości równej rozwarości szczęk uchwytowych. Na zamocowanie prostowanego drutu w uchwycie zużywa się mniej czasu niż na dotychczas stosowane zaginanie końców i ich zamocowanie.

CSR

Sposób oszczędnego spalania paliw zastępczych — Josef Grega. Przedmiot usprawnienia dotyczy sposobu oszczędnego spalania pod kotłami mniej wartościowych paliw bez istotnego obniżenia wydajności tych kotłów. Odnosi się on do palenisk kotłowych z samoczynnymi rusztami ruchomymi.

Kotły objęte przedmiotem usprawnienia, są przystosowane konstrukcyjnie do gatunkowego węgla brunatnego o wartości opałowej wynoszącej 4000—5000 kcal. W praktyce kotły te były opalane z reguły paliwem o wartości opałowej 3000—3500 kcal zawierającym do 50% miazła, o ziarnistości poniżej 5 mm, w związku z czym dotychczasowy sposób spalania paliwa, odpowiadający pierwotnym warunkom technicznym, przyczyniał się do znacznego obniżenia wydajności kotłów. Następowo wówczas zatykanie się rusztów, uniemożliwiające dostęp dostatecznej ilości powietrza, niezbędnej do całkowitego spalania paliwa.

W myśl usprawnienia sortuje się paliwo gruboziarniste i drobnoziarniste, doprowadzając je do rusztu w postaci dwóch warstw, z których dolna obejmuje część gruboziarnistą, górna zaś — drobnoziarnistą.

Różnorodne zastępcze, mniej wartościowe paliwa o ziarnistości 1 — 40 mm, np. półkoks, zmieszany z przesianym węglem brunatnym, doprowadza się do sita, napędzanego mechanicznie, gdzie ulegają one rozsortowaniu, spadając do kosza zsywowego, rozdzielonego na dwie części. Do części pierwszej spada miazł i drobne paliwo, natomiast do części drugiej — paliwo bryłkowe. Ruć sita dokonuje się za pomocą silnika elektrycznego. W przedniej części komory rusztowej, bezpośrednio pod koszem zsywowym, umieszczona jest zasuwa, zamykająca dostęp paliwa bryłkowego do rusztu. Zasuwa zamyka dostęp miazła i paliwa drobnoziarnistego.

Przy zasilaniu paleniska otwiera się początkowo zasuwę, doprowadzając na ruchomy ruszt paliwo bryłkowe. Przez otwarcie z kolei zasuwy na warstwę paliwa bryłkowego doprowadza się miazł. W ten sposób całe paliwo zostaje rozdzielone tak, iż na ruszcie pod spodem znajduje się warstwa paliwa bryłkowego, na wierzchu zaś — warstwa miazła. Grubość warstwy miazła jest regulowana nachyleniem płyty zasypowej. W celu przeciwdziałania ewentualnemu zatykaniu wylotu kosza zsywowego miazłem, jest w nim zainstalowany zgarniacz mechaniczny, który napędzany jest od napędu rusztu. Dzięki zastosowaniu opisanego usprawnienia przeciwdziała się przesypaniu miazła przez ruszt i jego zatykaniu. Osiąga się znaczną równomierność wydajności kotłów, oraz zużywa paliwa zastępcze, do których kotły te nie były pierwotnie przystosowane.

Istota usprawnienia polega na zastosowaniu specjalnego kosza zsywowego, rozdzielonego na dwie części. Nad pierwszą z nich jest umieszczone sito ruchome, przesiewające miazł, który spada wyłącznie do tej części kosza. Do drugiej części spada odsiany węgiel bryłkowy, tworzący następnie dolną warstwę paliwa na ruszcie. Na warstwę tę układa się warstwę miazła. Stosunek doprowadzanej ilości paliwa bryłkowego do ilości miazła można regulować dowolnie, w zależności od rodzaju paliwa, za pomocą zasuw i wychyłnych płyt zsygowych. W wyniku takiego układu warstwowego powietrze przenika przez ruszt, węgiel i miazł znacznie łatwiej, dzięki czemu uzyskuje się dokładniejsze spalanie paliwa. Miazł nie przesypuje się przez ruszt i nie jest wyrzucany w stanie niespalonym wraz z popiołem, jak to się działo dotychczas.

Przeprowadzone próby eksploatacyjne wypadły nader pomyślnie, wykazując całkowitą realność zastępowania wysokogatunkowego węgla brunatnego (sortyment orzech II) wymienionym paliwem zastępczym.

Koszty materiałowe to przeważająca część nakładów w kosztach ogólnych przemysłu — obniżając je, przyspieszysz budowę socjalizmu w naszej ojczyźnie

W. EJMOCKI, M. WOLFF — CHEMIKALIA. PWG, 1955 r.

Rozwój naszego przemysłu chemicznego wymaga stałego dopływu pracowników wysoko kwalifikowanych, a także pomocniczych, zatrudnionych na stanowiskach zaopatrzeniowców, magazynierów itp. Obecnie wielu pracowników służby pomocniczej, mających styczność z surowcami chemicznymi, nie ma żadnych lub ma niewystarczające wiadomości z zasad chemii oraz materiałoznawstwa chemicznego. Pomocą dla uzupełnienia wiadomości tych ludzi oraz szkolenia nowych kadr ma być wydana przez Polskie Wydawnictwa Gospodarcze książka W. Ejmockiego i M. Wolffa. Praca ta jest jedną z pozycji cyklu książek Biblioteki Gospodarki Magazynowej.

„Chemicalia” podają podstawowe wiadomości z zakresu magazynowania, opakowania i transportu oraz omawiają własności, zastosowanie i otrzymywanie najważniejszych surowców chemicznych. Część szczegółowa książki zawiera wiadomości o 82 pierwiastkach lub związkach chemicznych w podziale na grupy tlenków, wodorotlenków, kwasów i soli w części nieorganicznej oraz alkoholi, aldehydów, kwasów, rozpuszczalników, plastifikatorów i produktów ze smoły węglowej w części organicznej. Dobór artykułów jest na ogół trafny, lecz niekompletny. „Chemicalia” winny objąć szerszy zakres artykułów. W pierwszym rzędzie daje się odczuć brak rozdziału, poświęconego nawozom sztucznym i surowcom masowym. Nie podano także omówienia gazów technicznych i innych ważnych artykułów, jak kauczuk, igielit, siarka, siarczan glinu czy boraks.

Być może, iż Biblioteka Gospodarki Magazynowej przewiduje omówienie zagadnienia nawozów sztucznych czy gazów technicznych, jako odrębną pozycję, niemniej jednak chociażby pobieżne omówienie tych surowców czy produktów przemysłu chemicznego powinno ze względu na ich dominujące znaczenie w polskiej chemii znaleźć się w „Chemicaliach”.

Niezależnie od pracy Ejmockiego i Wolffa, szczegółowe omówienie najważniejszych grup artykułów można by podać w indywidualnych rozpracowaniach. Dla „Chemicalii” najlepszym wzorem zestawu artykułów byłaby (po pewnych skreśleniach) lista materiałów do planu zaopatrzenia na 1955 r.

Drugim zagadnieniem „Chemicalii”, co do którego można by podjąć dyskusję, jest ustawienie poszczególnych części książki. Autorzy podali dział traktujący o opakowaniu, transporcie i magazynowaniu na końcu książki, po części szczegółowej. Biorąc pod uwagę charakter broszury oraz jej przeznaczenie, właściwie byłoby omówienie gospodarki surowcowej w części pierwszej, aby czytelnik na wstępie zapoznał się z jej zasadami. Z części szczegółowej będzie on korzystał w miarę potrzeby zapoznawania się z surowcami, z którymi się zetknie podczas swej pracy zawodowej. Podobnie ustawienie takie byłoby lepsze przy wykorzystywaniu książki dla celów szkoleniowych na wszelkiego rodzaju kursach oraz kółkach samokształceniowych, gdzie należy poznać całą gospodarkę magazynową przy różnym asortymencie surowców.

Część ogólna „Chemicalii” podana jest przystępnie i wyczerpująco. Jasny styl i proste określenia nie nastrożają trudności w zrozumieniu tekstu. Ilość podanego materiału jest zupełnie wyczerpująca dla założonego poziomu książki.

Bardzo pożyteczne w codziennej pracy okażą się przede wszystkim dwie tablice omawiające własności i sposób przechowywania niektórych artykułów chemicznych oraz tablica ubytków norm naturalnych. Jedynym brakiem jest pominięcie zagadnień przechowywania większej ilości surowców, szczególnie żrących lub palnych oraz nieuwzględnienie omówienia warunków magazynowania, transportu czy przechowywania nawozów sztucznych, surowców masowych oraz gazów technicznych.

Sposób ujęcia pierwszej części książki objętej mianem materiałoznawstwa, jest słuszny. Autorzy, mimo trudnego zadania podania elementarnych wiadomości w formie przystępnej i zwięzłej, rozwiązali kwestię na ogół zadowalająco. Uprościli oni sprawę przez wprowadzenie podziału na szczegółowe grupy i podanie zasad chemii ogólnej, łącznie z najważniejszymi reakcjami wspólnymi dla całej grupy. Autorzy przecenili jednak nieco wiadomości czytelników, zakładając, że będą oni posiadać podstawowe wiadomości chemiczne. Wprowadzenie większej ilości marginesowych wyjaśnień, terminów i zjawisk chemicznych przyczyniłoby się do lepszego zrozumienia tekstu książki. Na pewno przeciętny czytelnik „Chemicalii” będzie musiał korzystać z dodatkowej literatury, aby zrozumieć, na czym polega zjawisko destylacji próżniowej, reakcji odbywającej się pod zwiększonym ciśnieniem, katalizy, izomerii, załamania światła. Nie będzie na pewno wiedział co to jest liczba kwasowa czy eksikator. Te dodatkowe wyjaśnienia byłyby niezbędne, aby zrozumieć opisane w książce otrzymywanie np. kwasu azotowego i fenolu.

Byłoby bardzo pożyteczne, gdyby autorzy uzupełnili wiadomości z chemii ogólnej podaniem pewnych najprostszych obliczeń chemicznych, szczególnie zasad i przykładów rachunku stechiometrycznego. Wskazane byłoby także zapoznać czytelnika z najważniejszymi pozycjami popularnej literatury chemicznej oraz podać wskazówki, jak należy z niej korzystać.

Omówienie poszczególnych artykułów jest w większości wypadków podane przystępnie i zawsze prawidłowo. Autorzy dla każdego, uwzględnionego w „Chemicaliach”, pierwiastka czy związku podają po razwie i wzorze chemicznym ciężar cząsteczkowy i nazwy w języku łacińskim, rosyjskim i niemieckim. W dalszej kolejności dowiadujemy się o własnościach, otrzymywaniu i zastosowaniu surowca. Podanie warunków opakowania i przechowywania zamyka omówienie każdego z chemicalii.

Dane fizyko-chemiczne autorzy podawali wrywkowo w miarę potrzeby właściwego, indywidualnego scharakteryzowania artykułu. Zbędne było dwukrotne podawanie danych dla tego samego związku. Należało zrezygnować z podawania tabel z wyszczególnieniem omówionych artykułów danej grupy na korzyść bardziej szczegółowego opracowania tekstu lub w wypadku podawania danych tabelarycznie — całkowicie pominąć je w tekście.

Ogólnie biorąc, omówienie artykułów w części opisowej jest wyczerpujące i — poza kilkoma wypadkami pominięcia najważniejszych zastosowań (węglanu i siarczanu sodu) — nie wzbudza zastrzeżeń. Nie można natomiast powiedzieć tego o danych cyfrowych. Trzeba wysunąć poważny zarzut pod adresem zarówno autorów jak i recenzentów podawania w kilku wypadkach błędnych lub niedokładnych danych. Dane fizyko-chemiczne „Chemicalii”, sprawdzone z najbardziej obecnie miarodajnym źródłem, jakim jest Kalendarz Chemiczny (Państwowe Wydawnic-

twa Techniczne, Warszawa, 1954 r.), wykazują wielokrotnie duże odchylenia. Poważnym przeoczeniem jest podawanie różnych danych dla tego samego związku (np. ciężar właściwy trójtlenku arsenowego, str. 14 i 20). Popołnione błędy czy niedokładności mogły być łatwo wyeliminowane przez podanie erraty, której, niestety, nie znajdujemy.

Szata graficzna książki jest bardzo ładna. Zarówno typowa dla Biblioteki Gospodarki Materiałowej okładka, jak i staranne i przejrzyste opracowanie tekstu i tablic tworzą przyjemną całość i zachęca czytelnika do częstego korzystania z książki.

Ogólne wrażenie po przeczytaniu książki jest pozytywne.

Należy stwierdzić, że „Chemikalia“ są książką wartościową, posiadającą bogaty zasób wiadomości. Największe korzyści odnoszą z pracy Ejmockiego i Wolffa uczestnicy kursów, organizowanych dla dokształcenia lub przygotowania pracowników pomocniczych przemysłu chemicznego. Korzystać z książki będzie na pewno personel służby zaopatrzenia wielu przemysłów, na wszystkich szczeblach, począwszy od zakładów, kończąc na ministerstwach.

„Chemikalia“, jako jedna z niewielu prac popularnej literatury chemicznej, szybko zniknie z półek księgarskich i na pewno wkrótce doczeka się drugiego wydania.

Życzymy jej, aby to stało się jak najprędzej, a autorom przypominamy o konieczności poprawienia danych cyfrowych.

ROMUALD WOŁK: PLANOWANIE ZUŻYCIA NARZĘDZI, Państwowe Wydawnictwa Techniczne, Warszawa, 1955 r., str. 250, wyd. II.

„W olbrzymich Zakładach Związku Radzieckiego spotyka się w kartotekach nawet ponad 50.000 pozycji różnych narzędzi. W naszych fabrykach nie osiągnano co prawda takich ilości, ale niewątpliwie w dużych zakładach ilość pozycji dochodzi do tysięcy“. Dane te, przytoczone przez autora, odnoszą się do przypadków krańcowych, niemniej jednak w zakładach przemysłu metalowego, bo o nich autor mówi, ilość narzędzi jest zawsze duża. Pomadto należy sobie zdawać sprawę z tego, że właśnie w tych zakładach, w których najwięcej narzędzi używa się, zagadnienie racjonalnej gospodarki nimi, a więc również sprawa prawidłowego planowania ich zużycia nabiera szczególnego znaczenia. Jeśli następnie weźmie się pod uwagę różnorodność odniesień, w stosunku do których planuje się zużycie narzędzi, a następnie różnorodność warunków, w jakich narzędzie pracuje, wówczas można sobie uświadomić, zawilość tematu, któremu autor poświęca swą książkę.

Autor wychodzi z właściwego punktu widzenia, że w planowaniu zużycia narzędzi tylko techniczne normy zużycia, wyznaczone na podstawie badań naukowych lub analizy technicznej, są słuszne i racjonalne. Normy statystyczne można zachować tylko w odniesieniu do niektórych grup narzędzi, których zastosowanie i charakter pracy nie pozwala na techniczne określenie norm. Do takiej grupy narzędzi autor zalicza narzędzia ślusarskie i pomocnicze, jak młotki, szczypce, klucze itp. Normy te nie powinny być obliczane dla całego zakładu w ogóle, ale dla poszczególnych stanowisk pracy, jak np. na jednego ślusarza lub na jedno stanowisko maszynowe.

Normy statystyczne m. in. nie pozwalają na wykrycie marnotrawstwa narzędzi, nie mobilizują personelu inżynieryjno-technicznego do walki z nim, nie zabezpieczają zakładu przed brakiem lub nadmiarem narzędzi, a ponadto

nie pozwalają w skali krajowej na odpowiednie przystosowanie przemysłu narzędziowego do rozwoju ogólnego przemysłu.

Autor szczegółowo omawia zasady i podstawowe materiały niezbędne do ustalenia norm zużycia narzędzi skrawających i mierniczych, ściernic oraz narzędzi pomocniczych i ślusarskich.

Jednostkami technicznych norm zużycia narzędzi może być:

- a) czas pracy (czasowe normy zużycia),
- b) ilość zeskrawianych wiórów (wagowe normy zużycia),
- c) ilość wykonanych zabiegów, czynności (ilościowe normy zużycia),
- d) ilość wyprodukowanych wyrobów,
- e) ilość wykonanych operacji, przedmiotów (operacyjne normy zużycia).

Plan zużycia narzędzi zakład może opracować, znając ich normy zużycia oraz obciążenie w warunkach danej produkcji. Dla narzędzi np. skrawających obciążeniem może być czas bezpośredniej pracy narzędzia, niezbędny do wykonania jednostki produkcji. Jako materiał wyjściowy do opracowania planu zużycia, autor proponuje zastosowanie tzw. kart operacyjnych lub arkuszy kalkulacyjnych, które odpowiednio przygotowane pozwalają na sprządzenie planu zużycia uwzględniającego asortyment i wielkość narzędzi. Plan zużycia nie powinien jednak obejmować wszystkich narzędzi używanych w zakładzie, ale tylko te, które są wypróbowane (zbadane) oraz ekonomicznie i technicznie przydatne w produkcji.

Plan zużycia narzędzi nie wystarcza zakładowi, który musi określać również ich zapotrzebowanie. Z tego względu autor podaje zasady obliczania zapasów narzędzi (norm zasobu obrotowego).

Jeden z rozdziałów (III) autor poświęca omówieniu warunków racjonalnego zużycia narzędzi, jak kryteria oceny stępienia narzędzi skrawających, ekonomiczną trwałość ich ostrza, metody powiększania tej trwałości, warunki zmniejszenia kosztów narzędzi, ich regeneracja itp. Rozdział ten łącznie z niektórymi częściami rozdziału I jest w zasadzie rozszerzeniem tematu na gospodarkę narzędziami w zakładzie, która oczywiście wpływa na wysokość norm zużycia. Autor podaje również zasady planowania zużycia narzędzi przy projektowaniu zakładów.

Każdy plan wymaga ustalenia metody przeprowadzenia jego kontroli. Autor sprawie tej poświęca załedwie 4 strony, wobec czego zagadnienie to, szczególnie interesujące przy tak skomplikowanym temacie, jak planowanie zużycia narzędzi, jest potraktowane pobieżnie. Autor różnia zasadniczo 3 rodzaje kontroli, a mianowicie:

- a) kontrolę wzorów technicznych norm zużycia,
- b) kontrolę techniczno-asortymentową i
- c) kontrolę wskaźnikową.

„Kontrola wzorców technicznych norm zużycia polega na okresowym sprawdzeniu tych wielkości, które wyznaczają te normy“, jak np. wzorce trwałości ostrza narzędzi skrawających między dwoma ostrzeniami, normy ilości ostrzeń tych narzędzi aż do ich zupełnego zużycia, współczynniki przedwczesnych zniszczeń narzędzi itp. „Kontrolę techniczno-asortymentową prowadzi się zazwyczaj na szczeblu biura głównego technologa zakładu“, a kontrola wskaźnikowa „polega na sprawdzeniu podstawowych wskaźników techniczno-ekonomicznych i daje możliwość krytycznego porównania z osiągnięciami innych pokrewnych zakładów“.

Ze sposobu omówienia przez autora kontroli planów zu-

życia narzędzi należy domyślać się, że nie można bieżąco kontrolować wszystkich elementów tego planu. Z tego prawdopodobnie względu autor proponuje również kontrolę tzw. wskaźników zużycia narzędzi, które dają w pewnych warunkach pogląd na gospodarkę narzędziami i na organizację zużycia narzędzi. Są to wskaźniki bądź wartościowe, bądź ilościowe, jak np. procentowy stosunek kosztów zużycia narzędzi do wartości produkcji, stosunek wagowy

zużycia narzędzi do ciężaru wyprodukowanych wyrobów itp.

Książka mgr inż. Romualda Wołka jest przeznaczona dla technologów oraz dla techników planowania, a więc dla tych, którzy odpowiedzialni są za racjonalny dobór i wykorzystanie narzędzi w miejscu pracy oraz dla tych, którzy zajmują się określeniem potrzeb zakładów na narzędzia i przeprowadzają kontrolę ich zużycia.

ZARZĄDZENIA I INSTRUKCJE

Uzupełnienie wykazu Nr 31

W wykonaniu uchwały Rady Ministrów Nr 366 z dnia 28 maja 1955 r. w sprawie skupu i przerobu włosia konińskiego oraz cen włosia surowego i włosianki, wykaz materiałów Nr 31 został uzupełniony o poniższe pozycje (zarządzenie Przewodniczącego Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego Nr 125 z dnia 3 sierpnia 1955 r.).

W wykazie materiałów do projektu planu zaopatrzenia materiałowo-technicznego w ramach Narodowego Planu Gospodarczego na rok 1956 (wykaz Nr 31), stanowiącym załącznik do zarządzenia Przewodniczącego Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego Nr 83 z dnia 31 maja 1955 r. w sprawie opracowania projektu Narodowego Planu Gospodarczego na 1956 rok wprowadza się następujące zmiany:

1) w branży XXVIII „Tekstylia” po pozycji 102 dodaje się pozycję 102a w brzmieniu:

L.p.	Poz. wykazu Nr 29 a	Nazwa materiału	Jedn. miary	Opracowuje projekt bilansu	Rozdziela	Właściwa jedn. zbytu	Planuje się na r. = rok kw. = rok i kw.
1	2	3	4	5	6	7	8
102 a	289	Włosianka krawiecka	m.b.	Min. Handlu Wewn.	Min. Handlu Wewn.	C.Z. Hurtu Tek- stylne- go	r.

2) w branży XXXIII „Artykuły rolne” pozycja 24 otrzymuje poniższe brzmienie oraz dodaje się pozycję 24a—24c w brzmieniu: (patrz tabela obok)

3) w wykazie ministerstw (urzędów centralnych) obowiązujących do opracowania projektu planu zaopatrzenia materiałowo-technicznego na rok 1956 w zakresie pozycji wykazu Nr 31 w poszczególnych tytułach dodaje się następujące branże i pozycje:

L.p.	Poz. wykazu Nr 29 a	Nazwa materiału	Jedn. miary	Opracowuje projekt bilansu	Rozdziela	Właściwa jedn. zbytu	Planuje się na r. = rok kw. = rok i kw.
1	2	3	4	5	6	7	8
24	—	Włosie koń- skie surowe	tona	Centr. Zw. Spółdz. Pracy	Centr. Zw. Spółdz. Pracy	C.Z. Zbytu Centr. Zw. Spółdz. Pracy	r.
24a	—	Włosie włosien- karskie	„	„	„	„	„
24b	—	Włosie szczotkar- skie	„	„	„	„	„
24c	—	Włosie tapicerskie	„	„	„	„	„

- Ministerstwo Przemysłu Drobego i Rzemiosła
Branża XXVII — poz. 102a
„ XXXIII — „ 24a, 24b, 24c.
- Ministerstwo Przemysłu Drzewnego i Papierniczego
Branża XXXIII — poz. 24c.
- Ministerstwo Przemysłu Lekkiego
Branża XXVII — poz. 102a,
„ XXXIII — „ 24a, 24c.
- Ministerstwo Przemysłu Maszynowego
Branża XXXIII — poz. 24
- Centralny Związek Spółdzielczości Pracy
Branża XXVII — poz. 102a,
„ XXXIII — „ 24, 24a, 24b, 24c.
- Ministerstwo Przemysłu Mięsnego i Mleczarskiego
Branża XXXIII — poz. 24
- Ministerstwo Kultury i Sztuki
Branża XXXIII — poz. 24a.

PYTANIA I ODPOWIEDZI

Pytanie

Z dostawcą zawarliśmy umowę szczegółową, określającą ilość towaru i termin jego dostawy. Chodziło o materiał, potrzebny do przeprowadzenia kapitalnego remontu zaplanowanego w IV kwartale, przy czym termin dostawy upływał z dniem 30 września 1954 r.

Remontu w zaplanowanym terminie nie mogliśmy rozpocząć, gdyż materiał nie został dostarczony. Minął czwarty kwartał, a dostawa nie nadeszła, mimo licznych monitów i osobistych interwencji. Nasz dostawca tłumaczył się brakiem pewnych części, bez których nie był w stanie wykonać zamówienia.

Gdy wreszcie w marcu roku bież. otrzymaliśmy dostawę, było już za późno na rozpoczęcie remontu, który musimy odłożyć do października roku bież. Do tego czasu materiały zgromadzone na przeprowadzenie remontu, będą leżały bezużytecznie i spowodują u nas trudności, związane z ich finansowaniem.

Zwróciliśmy się do dostawcy z żądaniem zapłacenia kary umownej za opóźnienie dostawy, na co otrzymaliśmy odpowiedź, że kary nie zapłacą, gdyż opóźnienie dostawy wynikało nie z ich winy.

Czy mają słuszość?

Odpowiedź

Dostawca Wasz nie ma słuszności. Jesteście w pełni uprawnieni żądać kary umownej za nieterminową dostawę. Uprawnienie Wasze wynika z mocy przepisów ustawy z dnia 19 kwietnia 1950 r. o umowach planowych w gospodarce socjalistycznej (Dz. U. P.R.L. Nr 21) które wyraźnie przewidują obowiązek zapłaty kary umownej z powodu opóźnienia dostawy. Uprawnienia Wasze idą nawet dalej. W myśl art. 33 powołanej ustawy możecie bowiem żądać oprócz zapłaty kary, przewidzianej umową, różnicy pomiędzy wysokością kary umownej a sumą faktycznie poniesionych strat, tj. odszkodowania na zasadach ogólnych.

Jeśli nie możecie roszczenia załatwić polubownie z Waszym dostawcą, możecie je skierować do Komisji Arbitrażowej. Trzeba Wam jednak wiedzieć, że Komisja Arbitrażowa, po rozpatrzeniu sprawy, może karę albo podwyższyć, albo w przypadku, gdy Wasz dostawca mimo dołożenia wszelkich starań, nie wywiązał się ze swego zobowiązania, uznać, że nie było w tym jego winy i zwolnić go od zapłaty (art. 34 wyż. cyt. ustawy).

W podobnej właśnie sprawie Główna Komisja Arbitrażowa orzeczeniem z dnia 24 stycznia 1955 r. Nr IIW/104/54 postanowiła m. in. co następuje:

„Jednostka gospodarki uspołecznionej nie może być zwolniona od zapłaty kary umownej za zwłokę w wykonaniu zobowiązania umownego, jeżeli nie dołożyła maksymalnych starań w celu przewyżczenia trudności, jakie napotykały przy wykonywaniu umowy“.

Rozumieć więc należy, że dostawca nie może być zwolniony od obowiązku zapłacenia kary umownej lub odszkodowania za zwłokę, jeśli nie jest w sposób nie budzący wątpliwości stwierdzone, że zwłoka nastąpiła z przyczyn, za które dostawca nie ponosi odpowiedzialności. Nie jest taką przyczyną brak odpowiednich części, gdyż w tym przypadku dostawca Wasz może z kolei domagać się kar umownych lub odszkodowania od dostawcy części.

Pytanie

1. W magazynie dwuzmianowym jest dwóch magazynierów odpowiedzialnych, z których każdy pracuje w innej zmianie. Magazynierzy ci nie mogą, z uwagi na organizację pracy, przekazywać sobie codziennie magazynu protokolarnie. Kto jest odpowiedzialny za ewentualne braki w magazynie? Czy magazynierzy odpowiadają solidarnie?

2. W magazynie dwu lub trzymianowym jest jeden magazynier główny i pomocnik magazyniera lub kilku pracowników magazynowych. Magazynier główny jest obecny w magazynie tylko przez 8 godzin. W następnych ośmiu godzinach materiały wydają pozostali pracownicy. Kogo pociągnąć do odpowiedzialności w razie ewentualnych braków? Magazynier główny jest przez pozostałe szesnaście godzin nieobecny i może twierdzić, że braki powstały w tym właśnie czasie, a więc nie może za nie odpowiadać. Pozostała obsługa za magazyn nie odpowiada, gdyż zawarta z nimi umowa o pracę tego nie przewiduje, a brak dowodów przeciw komukolwiek do wystąpienia z oskarżeniem o kradzież lub umyślne dopuszczenie do powstania niedoboru. Czy w takim wypadku wartość niedoborów kwalifikuje się jedynie do spisania na koszty przedsiębiorstwa?

Odpowiedź

Brak jest w tym zakresie ogólnie obowiązujących przepisów, określających zasady odpowiedzialności magazynierów, jak również przepisów wydanych przez Ministerstwo Przemysłu Lekkiego, któremu podlega zakład posiadający magazyn objęty pytaniem. Z tych względów należy w danym przypadku stosować ogólne zasady prawa. W pierwszym zatem rzędzie należy stosować postanowienia umowy zawartej z magazynierem, jeśli umowa ta zawiera postanowienia dotyczące odpowiedzialności.

W braku odpowiednich postanowień umownych należy stosować postanowienia art. 233 KZ, tzn., że dłużnik z umowy, w danym przypadku magazynier, odpowiada za wszelką szkodę wynikłą z niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania, chyba, że udowodniłby, iż szkoda powstała skutkiem okoliczności, za które nie odpowiada. Odpowiedzialność ma miejsce nie tylko w przypadku działania lub zaniechania rozmyślnego, lecz również w przypadku niedołożenia należytej staranności.

Powyższe przepisy mogą być zastosowane, jeśli w umowie o pracę określone są obowiązki magazyniera. W przeciwnym razie niemożliwe jest ustalenie, że magazynier nie dopełnił określonych obowiązków.

Przez analogię można zastosować przepisy zawarte w zarządzeniu Ministra Handlu Wewnętrznego z dnia 6 czerwca 1952 r. w sprawie wprowadzenia instrukcji w sprawie zasad odpowiedzialności materialnej pracowników uspołecznionych zakładów handlowych (Dz. Urz. MHW z dnia 13.VI.1952, Nr 3, poz. 20, zmiana Dz. Urz. MHW z r. 1954 Nr 3, poz. 17) oraz w instrukcji stanowiącej załącznik do powołanego zarządzenia.

Powierzenie pracownikowi mienia powinno być stwierdzone dokumentem podpisanym przez tego pracownika. Tego rodzaju dokumentem jest umowa o pracę, zawarta pomiędzy pracodawcą a pracownikiem (magazynierem), określająca zakres jego odpowiedzialności materialnej. Drugim tego rodzaju dokumentem jest spis inwentaryzacyjny dokonany w obecności i podpisany przez odpowiedzialnego magazyniera.

Jeżeli więc w przedsiębiorstwie jest dwóch odpowiedzialnych za ten sam magazyn magazynierów, którzy pracując na innych zmianach nie mogą sobie codziennie przekazywać protokolarnie całej masy materiałowej, odpowiadają oni solidarnie za ewentualne braki w magazynie.

Przyjmując zasadę, że pracownikiem odpowiedzialnym materialnie za powierzone jego pieczy mienie, jest tylko ten pracownik, który podpisał wyż. wym. dokumenty stwierdzające przyjęcie przez niego tej odpowiedzialności, dochodzimy do wniosku, że za ewent. braki, które mogły powstać w magazynie w czasie jego nieobecności nie będą odpowiadali inni pracownicy magazynu, chyba, że będą dowody konkretnej winy określonych osób.

Taka sytuacja stwarza niewątpliwie bardzo poważną odpowiedzialność magazynierów. Dlatego właśnie posiadają oni uprawnienia w zakresie doboru personelu magazynowego. Powołana wyżej instrukcja MHW wyraźnie określa prawo odpowiedzialnego magazyniera do wnioskowania w przedmiocie przyjęcia do pracy względnie zwolnienia osób zatrudnionych w magazynie.

Ponadto odpowiedzialny magazynier może zorganizować pracę w taki sposób, aby zapewnić sobie możliwość osobistej kontroli pracy podległego personelu.

Do najczęściej stosowanych rozwiązań w przypadku, gdy przedsiębiorstwo pracuje na dwie lub trzy zmiany, a odpowiedzialny magazynier jest tylko jeden, należy wprowadzenie określonych godzin urzędowania w magazynie. Magazyn jest czynny tylko przez 8 godzin np. w czasie pierwszej zmiany. W tym okresie wydaje się materiały potrzebne do pracy wszystkich trzech zmian. Pobrane materiały w czasie pierwszej zmiany magazynuje się przejściowo np. w halach produkcyjnych i przekazuje się kolejno następnym zmianom.

Tylko w razie pilnej, nieprzewidzianej potrzeby pobiera się materiał z magazynu protokolarnie w obec-

ności kilku osób, w okresie następnych zmian, w czasie nieobecności odpowiedzialnego magazyniera.

Można zresztą zastosować inne rozwiązania, byle były one dogodne zarówno dla magazyniera odpowiedzialnego, jak i dla prawidłowego wydawania materiałów z magazynu. W żadnym jednak wypadku nie można przyjąć zasady, że wskutek obecności magazyniera tylko w okresie jednej zmiany i braku odpowiedzialności innych pracowników — ewentualne niedobory spisuje się w koszty przedsiębiorstwa.

Podkreśla się, że warunkiem zastosowania zasad odpowiedzialności omówionych wyżej — jest zamieszczenie odpowiednich postanowień w umowie o pracę.

PRZEPISY PRAWNE

Przypominamy o ukazaniu się następujących przepisów prawnych:

1. Rozporządzenie Przewodniczącego Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego z dnia 27 czerwca 1955 r. w sprawie zatwierdzenia norm państwowych ustalonych przez Polski Komitet Normalizacyjny (Dz. Ust. Nr 27, poz. 157).

2. Rozporządzenia Przewodniczącego Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego z dnia 27 czerwca 1955 r. w sprawie zatwierdzenia norm państwowych ustalonych przez Polski Komitet Normalizacyjny dotyczących:

- a) włókiennictwa (Dz. Ust. Nr 28, poz. 163),
- b) wyrobów metalowych (Dz. Ust. Nr 28, poz. 165),
- c) komunikacji (Dz. Ust. Nr 28, poz. 166),
- d) służby zdrowia (Dz. Ust. Nr 28, poz. 167),
- e) chemii (Dz. Ust. Nr 28, poz. 168),
- f) elektrotechniki (Dz. Ust. Nr 28, poz. 169),
- g) górnictwa (Dz. Ust. Nr 28, poz. 170),
- h) cukru, badania gleby i materiału siewnego (Dz. Ust. Nr 28, poz. 171).

3. Zarządzenie Przewodniczącego Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego i Ministra Finansów z dnia 13 czerwca 1955 r. zmieniające zarządzenie z dnia 31 stycznia 1954 r. w sprawie zasad finansowania przez banki specjalne inwestycji scentralizowanych (Monitor Polski Nr 58, poz. 712).

4. Zarządzenie Przewodniczącego Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego z dnia 16 czerwca 1955 r. w sprawie przekazania uprawnień do wydawania przepisów o gospodarowaniu częściami zamiennymi i ogumieniem do pojazdów samochodowych oraz o normowaniu zużycia materiałów pędnych w eksploatacji i obsłudze tych pojazdów (Monitor Polski Nr 58, poz. 713).

Na podstawie wyżej wymienionego zarządzenia przekazuje się Ministrowi Transportu Drogowego i Lotniczego uprawnienia do wydania przepisów o gospodarowaniu częściami zamiennymi i ogumieniem do pojazdów samochodowych oraz normowaniu zużycia materiałów pędnych w eksploatacji i w obsłudze tych pojazdów. Przepisy będą wydawane w porozumieniu z Przewodniczącym PKPG.

5. Zarządzenie Przewodniczącego Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego z dnia 18 czerwca 1955 r. zmieniające zarządzenie w sprawie ustalenia cen na żelastwo użytkowe (Monitor Polski Nr 58, poz. 714).

6. Zarządzenie Ministra Budownictwa Miast i Osiedli z dnia 12 czerwca 1955 r. zmieniające zarządzenie z dnia 15 lipca 1954 r. w sprawie trybu ustalania cen na produkty niestandardowe i opłat za niestandardowe usługi wykonywane przez przedsiębiorstwa podległe Ministerstwu Budownictwa Miast i Osiedli (Monitor Polski Nr 58, poz. 718).

7. Zarządzenie Przewodniczącego Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego z dnia 4 lipca 1955 r. zmieniające zarządzenie w sprawie powoływania, obowiązków i wynagrodzenia rzeczoznawców w postępowaniu o przymusowy wykup maszyn (Monitor Polski Nr 63, poz. 743).

8. Zarządzenie Przewodniczącego Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego i Ministra Finansów z dnia 7 lipca 1955 r. zmieniające zarządzenie z dnia 13 września 1954 r. w sprawie nabywania przez jednostki gospodarki społecznej artykułów przeznaczonych na zaopatrzenie w punktach sprzedaży detalicznej (Monitor Polski Nr 63, poz. 744).

9. Zarządzenie Przewodniczącego Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego z dnia 11 lipca 1955 r. zmieniające zarządzenie z dnia 5 maja 1955 r. w sprawie powoływania komisji w przedsiębiorstwach państwowych i jednostkach organizacyjnych spółdzielczości (Monitor Polski Nr 66, poz. 862). Zmiana polega na tym, że w przedsiębiorstwach państwowych komisje powołuje kierownik przedsiębiorstwa, a w spółdzielniach — zarząd.

10. Uchwała Prezydium Rządu Nr 527 z dnia 2 lipca 1955 r. w sprawie zasad rozliczeń za dostawy, usługi i roboty (Monitor Polski Nr 66, poz. 861).

Uchwała dzieli się na następujące rozdziały: przepisy ogólne, gdzie podany jest zakres obowiązywania, dokumentacja rozliczeń, terminy wykonania umowy bądź zamówienia w zakresie dostaw, usług i robót; rozliczenia inkasowe — akceptowa i bezakceptowa forma rozliczeń; inne formy rozliczeń, jak rozliczenia gotówką, przekazami oraz poleceniami, za pomocą limitowanych książeczek czekowych, czeków akceptowanych, akredytyw, rachunków specjalnych, rozliczeń planowych, okresowych rozliczeń saldowych, jednorazowych kompensat dwustronnych, jednorazowych lub stałych kompensat wielostronnych; ustawa zajmuje się także regulowaniem płatności oraz odpowiedzialności za naruszanie dyscypliny rozliczeń.